

*O lectură obligatorie pentru oricine este interesat de atragerea unei
clientele fidele.*

– ERIC RIES, autor al volumului *The Lean Startup*

CAPTIVAT



Cum să creezi produse
care formează obișnuințe

NIR EYAL

ACT și Politehn

*O lectură obligatorie pentru oricine este interesat de atragerea unei
clientele fidele.*

- ERIC RIES, autor al volumului *The Lean Startup*

CAPTIVAT



Cum să creezi produse
care formează obișnuințe

NIR EYAL

 ACT și Poligon

CAPTIVAT

Hooked: How to Build Habit-Forming Products Copyright © 2014 by Nir Eyal. All rights reserved.

© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro.

www.actsipoliton.ro/ www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**

Redactor: **Alexandra Cilliota**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Editor: **Lavinia Vasile**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României □ EYAL, NIR

Captivat/ Nir Eyal; trad.: Dana Dobre. - București: ACT și Politon, 2018 ISBN 978-606-913-346-0

I. Dobre, Dana (trad.)

658.62 339.138

AVERTISMENT 1: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ca fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

NIR EYAL
împreună cu **RYAN HOOVER**

Captivat

Cum să creezi produse care formează obișnuințe

Traducere din limba engleză:
Dana Dobre



2018

Pentru Julie

CUPRINS

Introducere

1. Zona obișnuinței
2. Triggerul
3. Acțiunea
4. Recompense variabile
5. Investiția
6. Ce vei face cu toate acestea?
7. Studiu de caz: aplicația Bible
8. Testarea obișnuințelor și cum să găsești oportunități pentru formarea lor

Anexă

Despre autori

Mulțumiri

Colaboratori

Note și resurse

Notă: Unele capitole din această carte au apărut în articole pe care autorul le-a publicat anterior.

INTRODUCERE

79 % dintre posesorii de telefoane inteligente își verifică dispozitivul în fiecare dimineață, în răstimp de 15 minute de la trezire¹. Și, chiar mai uimitor, o treime dintre americani afirmă că ar prefera mai degrabă să renunțe la sex, decât să își piardă telefonul mobil².

Rezultatele unui studiu universitar din 2011 arată că oamenii își verifică telefoanele de 34 de ori pe zi³. Cu toate acestea, cei care lucrează în domeniu cred că cifrele se apropie mai curând de 150 de sesiuni în fiecare zi⁴, cifre de-a dreptul uimitoare.

Trebuie să recunoaștem, suntem captivați.

Tehnologiile pe care le folosim s-au transformat în dorințe nestăpânite, dacă nu chiar în dependențe în toată regula. E acel impuls de a verifica notificarea că am primit un mesaj. Simțim atracția de a intra pe YouTube, pe Facebook sau pe Twitter pentru doar câteva minute, și apoi constatăm că o oră mai târziu încă atingem ecranul și dăm scroll. Este un impuls pe care-l simți cel mai probabil de-a lungul întregii zile, dar abia dacă îți dai seama de el.

Reprezentanții psihologiei cognitive definesc obișnuințele drept „comportamente automate, care sunt declanșate în urma unor repere de situație”: lucruri pe care le facem în mod inconștient sau fără să stăm prea mult pe gânduri.⁵ Produsele și serviciile pe care le folosim în mod obișnuit ne modifică comportamentul zilnic, făcându-ne să ne comportăm după cum au intenționat designerii lor. Acțiunile noastre au fost proiectate în avans.

Cum reușesc aceste companii, care nu produc altceva decât linii de cod afișate pe un ecran, aparent să controleze mintea utilizatorilor? Cum reușesc unele produse să conducă la formarea obișnuințelor?

În cazul multor produse, formarea obișnuințelor este imperativă pentru supraviețuirea lor. De vreme ce o multitudine de atracții se iau la întrecere pentru atenția noastră, companiile învață să utilizeze tactici inedite pentru a rămâne relevante în mintea utilizatorilor. Astăzi, nu mai e suficient să atragi milioane de utilizatori. Companiile descoperă tot mai mult că valoarea lor economică depinde de cât de durabile sunt obișnuințele pe care le creează. Pentru a câștiga loialitatea utilizatorilor și pentru a crea un produs care să fie folosit cu regularitate, companiile trebuie să învețe nu doar ce anume îi face pe utilizatori

să dea clic pe ceva, dar și care sunt motivele din spatele acțiunilor lor.

Deși unele companii de-abia au ajuns să descopere această nouă realitate, altele deja obțin profit de pe urma ei. Stăpânind designul de produs care duce la formarea obișnuințelor, companiile descrise în această carte reușesc să-și facă bunurile indispensabile.

„Primul lucru care îți vine în minte” e varianta câștigătoare

Companiile care își fac utilizatorii să deprindă obișnuințe mai durabile se bucură de câteva avantaje pentru profitul lor. Ele atașează produsului lor un „trigger intern”. Prin urmare, utilizatorii sunt atrași de produs fără a fi nevoie de un stimul extern.

În loc să se bazeze pe campanii de marketing costisitoare, companiile care mizează pe formarea obișnuințelor stabilesc o legătură între serviciile lor și rutina zilnică și emoțiile utilizatorilor lor. Atunci când utilizatorii se simt un pic plictisiți și deschid imediat Twitter, intervine o obișnuință. Se simt dintr-odată singuri și, înainte să intervină gândirea rațională, ei dau scroll prin feed-ul de pe Facebook. Le trece prin minte o întrebare și, înainte să-și frământze mintea în căutarea unui răspuns, caută pe Google. Soluția la care te gândești prima dată câștigă. În capitolul întâi, această carte examinează avantajele competitive ale produselor care creează obișnuințe.

Cum reușesc produsele să creeze obișnuințe? Răspunsul: le fabrică. Deși fanii serialului de televiziune *Mad Men*^{*} sunt familiarizați cu metodele prin care industria de publicitate stârnea cândva dorințele consumatorului în epoca de aur de pe Madison Avenue, acele vremuri sunt de mult apuse. O lume cu ecrane multiple, în care consumatorii sunt precauți față de publicitate, a făcut ca tehnicile de spălare pe creier cu buget mare folosite de Don Draper să devină inutile, cu excepția celor mai mari branduri.

Astăzi, echipele mici din startup-uri pot schimba profund comportamentul utilizatorilor, ghidându-i printr-o serie de experiențe pe care eu le numesc „capcane”. Cu cât utilizatorii trec mai des prin aceste capcane, cu atât sunt mai multe șanse ca ei să își formeze obișnuințe.

Cum am devenit „captivat”

În 2008, făceam parte dintr-o echipă de absolvenți de MBA de la Stanford care

înființase o companie susținută de cei mai străluciți investitori din Silicon Valley. Misiunea noastră era să dezvoltăm o platformă pentru a plasa publicitate în lumea social gaming-ului din mediul online, pe atunci în plină expansiune.

Companii importante câștigau miliarde de dolari vânzând vaci virtuale pentru fermele virtuale, în vreme ce agențiile de publicitate cheltuiau sume enorme de bani pentru a-i influența pe oameni să le cumpere produsele sau serviciile. Recunosc că la început nu am înțeles cum funcționează și m-am trezit stând pe margine și întrebându-mă: „Oare cum reușesc să facă asta?”.

Aflându-mă la intersecția acestor două industrii care se bazează pe manipularea minții, mi-am pus problema pentru a afla cum reușesc produsele să influențeze acțiunile noastre și, din când în când, cum reușesc să creeze dorințe nestăpânite. Cum modificau aceste companii comportamentul utilizatorului? Care erau implicațiile morale ale dezvoltării unor produse care au potențialul de a crea dependență? Și, mai important, era posibil ca aceleași forțe care făceau aceste experiențe atât de convingătoare să fie folosite și pentru a dezvolta produse care să îmbunătățească viața oamenilor?

Unde puteam găsi planurile detaliate pentru formarea obișnuințelor? Spre dezamăgirea mea, nu am găsit niciun ghid care să mă îndrume. Firmele experimentate în designul comportamentului își păstrau secretele și, deși am descoperit cărți, rapoarte și postări pe blog legate tangențial de subiect, nu exista niciun manual cu instrucțiuni practice despre cum să dezvolți produse care creează obișnuință.

Am început să îmi consemnez observațiile referitoare la sute de companii, pentru a descoperi anumite tipare legate de designul și de funcționalitatea experienței utilizatorilor. Deși fiecare companie avea o trăsătură unică, am încercat să identific elementele comune pe care le întruneau companiile de succes și să înțeleg ce anume lipsea în cazul companiilor care nu aveau succes.

Am căutat informații în mediul academic: am analizat elemente de psihologie a consumatorului, interacțiunea dintre om și computer și cercetările despre aspectele economice comportamentale. În 2011, am început să împărtășesc și altora ce am aflat și să ofer servicii de consultanță pentru o serie de companii din Silicon Valley, de la startup-uri mici, până la companii aflate în topul 500 al revistei Fortune. Fiecare client mi-a dat ocazia să îmi testez teoriile, să obțin noi informații și să vin cu idei mai bune. Am început să scriu pe un blog despre descoperirile mele, pe NirAndFar.com și eseurile mele au fost distribuite și pe

alte site-uri. În curând, cititorii au început să scrie propriile lor observații și exemple.

În toamna anului 2012, eu și dr. Baba Shiv am creat și predat la Stanford Graduate School of Business un curs despre știința influențării comportamentului uman. Anul următor, am intrat în parteneriat cu dr. Steph Habif pentru a preda un curs similar la Hasso Plattner Institute of Design.

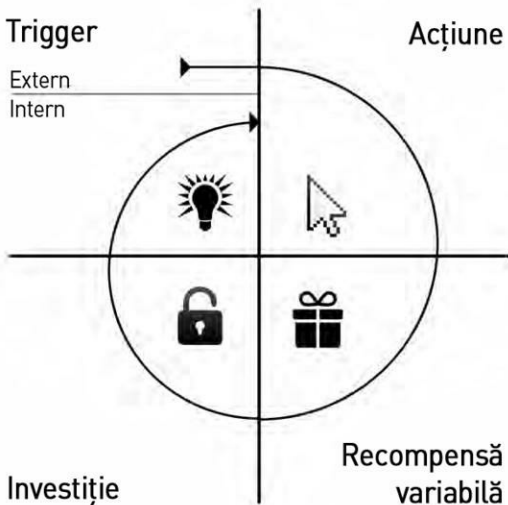
La finalul acestor ani în care am făcut cercetări însemnate și în care am acumulat experiență în situații concrete, am creat Modelul Capcanei: un proces în patru etape, pe care companiile îl folosesc pentru a crea obișnuințele. Prin cicluri consecutive în care consumatorii sunt prinși în capcană, produsele de succes își ating scopul suprem, acela de a atrage spontan utilizatorii, făcându-i să revină în mod repetat, fără a avea nevoie de reclame costisitoare sau de mesaje agresive.

Deși fac apel la multe exemple din companiile de tehnologie, având în vedere domeniul în care am activat, capcanele există peste tot - în aplicații, în sport, filme, jocuri și chiar și la locurile noastre de muncă. Ele se regăsesc în aproape orice experiență care pătrunde în mintea noastră (și adesea și în portofelul nostru). Cei patru pași ai Modelului Capcanei asigură cadrul pentru capitolele acestei cărți.

1. Triggerul

Triggerul este elementul care declanșează comportamentul - bujia din motor. Triggerii pot fi de două tipuri: externi și interni. Produsele care creează obișnuință încep să atragă atenția utilizatorilor prin intermediul triggerilor externi, precum un e-mail, un link către un site web sau prin simbolul aplicației de pe ecranul telefonului.

Modelul Capcanei



De exemplu, să presupunem că Barbra, o tânără din Pennsylvania, vede întâmplător în news feed-ul ei de pe Facebook o fotografie făcută de un membru al familiei, dintr-o zonă rurală din statul ei. Este o fotografie frumoasă și, de vreme ce plănuiește să meargă acolo într-o excursie împreună cu fratele ei Johnny, apelul la acțiune al triggerului extern o face curioasă și ea dă clic. Trecând periodic prin capcane succesive, utilizatorii încep să își formeze asocieri cu triggerii interni, care sunt legați de comportamentele și de emoțiile existente.

Atunci când utilizatorii încep să își formeze noul comportament în mod automat, noua obișnuință devine parte din rutina lor zilnică. Cu timpul, Barbra asociază Facebook-ul cu nevoia ei de conexiune socială. Capitolul doi analizează triggerii interni și externi, pentru a răspunde la întrebarea referitoare la modul în

care designerii de produs determină care sunt triggerii cei mai eficienți.

2. Acțiunea

Triggerul este urmat de acțiune: comportamentul efectuat în așteptarea unei recompense. Simpla acțiune de a da clic pe o fotografie interesantă din news feedul ei o duce pe Barbra pe un site web numit Pinterest, un site „tip panou unde poți distribui fotografii”.

Această fază a capcanei, după cum este descrisă în capitolul trei, se inspiră din arta și din știința designului utilității, pentru a dezvălui metodele prin care produsele determină anumite acțiuni din partea utilizatorilor. Companiile profită de doi piloni de bază ai comportamentului uman pentru a crește șansele ca o acțiune să aibă loc: ușurința de a efectua o acțiune și motivația psihologică pentru a face acea acțiune¹.

Odată ce Barbra își dă seama cât de simplă este acțiunea de a da clic pe o fotografie, ea este fascinată de ceea ce vede în continuare.

3. Recompensa variabilă

Ceea ce deosebește Modelul Capcanei de un feedback standard simplu este capacitatea capcanei de a crea o dorință arzătoare. Feedback-ul este la tot pasul, dar cel previzibil nu creează nicio dorință. Faptul că lumina din interiorul frigiderului tău se aprinde atunci când deschizi ușa e o reacție care nu te ia prin surprindere și acest lucru nu te face să o tot închizi și deschizi întruna. Și totuși, adaugă în ecuație o mică schimbare - să zicem că o delicată diferență apare ca prin farmec în frigider de fiecare dată când îl deschizi - și iată, ai reușit să stârnești curiozitatea.

Recompensele variabile sunt unele dintre cele mai eficiente instrumente pe care companiile le pun în aplicare pentru a-i captiva pe utilizatori; capitolul patru le explică mai în profunzime. Cercetările arată că nivelul dopaminei, un neurotransmițător, crește pe neașteptate atunci când creierul așteaptă o recompensă¹¹. Faptul că recompensa are un caracter variabil sporește efectul, creând o stare de concentrare, care suprimă zonele din creier asociate cu judecata și rațiunea, dar care le activează pe cele asociate cu dorința și pofta¹². Deși exemplele clasice includ automatele pentru jocuri de noroc și jocul la loterie, recompensele variabile se regăsesc în cazul multor alte produse ce creează obișnuință.

Când Barbra ajunge pe Pinterest, ea vede nu doar imaginile pe care intenționa să le găsească, ci i se oferă și o mulțime de alte lucruri atrăgătoare. Imaginile au legătură cu ceea ce o interesează pe ea în general – în principal este vorba despre anumite lucruri pe care le poate vedea în viitoarea ei excursie în Pennsylvania rurală – dar mai sunt și alte lucruri care îi atrag atenția. Alăturarea exaltantă a ceea ce e relevant și irelevant, tulburător și simplu, frumos și obișnuit stimulează sistemul de eliberare a dopaminei din creier, făcându-l să aștepte recompensa. Acum ea petrece mai mult timp pe Pinterest, în căutarea următoarei descoperiri deosebite. Până să își dea seama, a petrecut 45 de minute derulând pagina.

Capitolul patru analizează și motivul pentru care unii oameni își pierd gustul pentru anumite experiențe și cum influențează variabilitatea păstrarea lor.

4. Investiția

Ultima fază a Modelului Capcanei este cea în care utilizatorii trebuie să depună puțin efort. Faza investiției crește șansele ca pe viitor utilizatorii să mai treacă o dată prin ciclul capcanei. Investiția apare atunci când utilizatorii investesc un anumit lucru în produsul pe care îl utilizează, cum ar fi timp, date, capital social sau bani.

Cu toate acestea, în faza investiției nu este vorba despre utilizatorii care sunt dispuși să plătească și care își văd mai departe de treabă. Investiția presupune mai degrabă o acțiune care îmbunătățește serviciul pentru următoarea rundă. Faptul că inviți prieteni, că îți declari preferințele, că îți construiești un capital virtual și că înveți să folosești noi funcționalități, toate acestea sunt investiții pe care utilizatorii le fac pentru a-și îmbunătăți experiența. Se poate profita de pe urma acestor angajamente pentru ca triggerul să devină mai atrăgător, ca acțiunea să devină mai ușoară și recompensa să devină mai captivantă la fiecare trecere prin ciclul capcanei. Capitolul cinci cercetează amănunțit modul în care investițiile îi încurajează pe utilizatori să treacă printr-un ciclu de capcane succesive.

Pe măsură ce Barbra se distrează dând scroll la nesfârșit prin abundența de imagini de pe Pinterest, ea începe să-și dorească să păstreze lucrurile care o încântă. Colecționând articole, ea îi va oferi site-ului date referitoare la preferințele ei. În curând, va urmări site-ul, va adăuga pinuri, le va readăuga și va face alte investiții care au rolul de a accentua legătura ei cu site-ul și care o

pregătesc pentru viitoarele cicluri ale capcanei.

O nouă superputere

Avem deja tehnologia care formează obișnuințe și ea este folosită pentru a ne modela viețile. Faptul că accesul nostru la internet este tot mai bun, datorită diverselor noastre dispozitive conectate - telefoane inteligente și tablete, televizoare, console pentru jocuri și tehnologie portabilă - le oferă companiilor o posibilitate mult mai mare de a ne afecta comportamentul.

Pe măsură ce companiile se folosesc de faptul că sunt tot mai conectate cu consumatorii și de posibilitatea de a colecta, de a exploata și de a prelucra datele clienților cu o viteză mai mare, suntem puși în fața unui viitor în care orice lucru ajunge să creeze mai multă obișnuință. După cum scrie bine cunoscutul investitor din Silicon Valley, Paul Graham: „Dacă formele progresului tehnologic care a produs aceste lucruri nu se supun unor legi diferite față de progresul tehnologic în general, lumea va deveni un loc cu mai mult potențial de a dezvolta dependență în următorii 40 de ani, decât a fost în ultimii 40 de ani”¹³. Capitolul șase analizează această nouă realitate și dezbate moralitatea manipulării.

Recent, un cititor al blogului mi-a scris: „Dacă nu poate fi folosită pentru a face rău, atunci nu este o superputere”. Are dreptate. Și, definită astfel, crearea produselor care dau obișnuință este într-adevăr o superputere. Iar dacă această superputere este folosită în mod iresponsabil, obiceiurile proaste pot degenera rapid, transformându-se în dependențe iraționale, de tip zombi.

I-ai recunoscut pe Barbra și pe fratele ei, Johnny, din exemplul de mai sus? Pasionații de filme cu zombi sigur i-au recunoscut. Sunt personaje din filmul de groază clasic *Night of the Living Dead* (*Noaptea morților vii*), o poveste despre oameni posedați de o forță misterioasă care le dictează fiecare acțiune.¹⁴

Cu siguranță ai observat reapariția filmelor cu zombi în ultimii câțiva ani. Jocuri precum *Resident Evil*, seriale de televiziune ca *The Walking Dead* (*Invazia zombi*) și filme, inclusiv *World War Z* (*Ziua Z: Apocalipsa*) sunt o dovadă a unei atracții tot mai mari față de aceste creaturi. Dar de ce au devenit zombii atât de fascinanți dintr-odată? Poate că progresul de neoprit al tehnologiei - din ce în ce mai generalizat și mai insistent - ne-a prins într-o stare terifiantă la gândul că suntem controlați fără voia noastră.

Deși frica este reală, noi suntem ca eroii din orice film cu zombi - suntem

amenințați, dar în cele din urmă devenim mai puternici. Am ajuns să aflăm că produsele care creează obișnuință pot face mult mai mult bine decât rău. „Arhitectura alegerilor”, după cum este ea descrisă de binecunoscuții savanți Thaler, Sunstein și Balz oferă tehnici pentru a influența deciziile oamenilor și pentru a afecta rezultatele comportamentale. Totuși, în cele din urmă, această practică ar trebui să fie „folosită pentru a te ajuta să îi stimulezi pe oameni să facă alegeri mai bune (așa cum le consideră ei)”¹. De aceea, această carte îi învață pe inventatori cum să creeze produse care să îi ajute pe oameni să facă lucrurile pe care și-au dorit să le facă dintotdeauna, dar pe care, în lipsa unei soluții, nu le fac.

Captivat își propune să dezlănțuie extraordinarele puteri noi pe care le au inventatorii și antreprenorii pentru a influența viața de zi cu zi a miliarde de oameni. Cred că cei trei factori, accesul, datele și viteza prezintă oportunități nemaiîntâlnite pentru a crea obișnuințe pozitive. Atunci când este exploatată corect, tehnologia poate îmbunătăți viața prin intermediul comportamentelor sănătoase, care ne perfecționează relațiile, care ne fac mai inteligenți și mai productivi.

Modelul Capcanei explică rațiunea fundamentală care se află în spatele multor produse care creează obișnuință și al serviciilor pe care le folosim zilnic. Deși nu este complet, dat fiind volumul vast de literatură academică disponibilă, modelul este menit a fi mai degrabă un instrument practic (nu unul teoretic) creat pentru antreprenorii și inventatorii care intenționează să folosească obișnuințele într-un scop bun. În această carte, am adunat cele mai relevante cercetări, am oferit date concrete și am furnizat un cadru practic destinat să mărească șansele de succes ale inventatorilor.

Capcanele au rolul de a pune în legătură problemele utilizatorilor cu soluțiile oferite de companii destul de frecvent pentru a forma o obișnuință. Scopul meu este să îți ofer o înțelegere mai profundă a modului în care anumite produse schimbă ceea ce facem și, prin extensie, ceea ce suntem.

Cum să folosești această carte

La sfârșitul fiecărei secțiuni, vei găsi câteva idei principale, pe scurt. Dacă revii asupra lor, dacă le notezi într-un carnețel sau dacă le distribui pe o rețea socială, îți creezi metode extraordinare pentru a te opri, a reflecta la ceea ce ai citit și

pentru a-ți consolida cunoștințele.

Creezi și tu un produs care formează obișnuință? Dacă da, secțiunea „Ce ai de făcut acum” de la sfârșitul capitolelor care urmează te va ajuta și te va ghida în etapele următoare.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Obișnuințele sunt definite drept comportamente pe care le avem fără să stăm prea mult pe gânduri sau în mod inconștient.
- • Convergența accesului, datelor și vitezei face lumea un loc care creează mai multe obișnuințe.
- • Afacerile care creează obișnuințe în rândul clienților câștigă un avantaj competitiv semnificativ.
- • Modelul Capcanei descrie o experiență menită să conecteze problema utilizatorului cu o soluție, destul de frecvent pentru a crea obișnuință.
- • Modelul capcanei are patru faze: trigger, acțiune, recompensă variabilă și investiție.¹

¹ * Nebunii de pe Madison Avenue (n.red.)

1. ZONA OBIȘNUINȚEI

Atunci când alerg, uit de mine. Nu mă gândesc la ce face corpul meu și de obicei mintea îmi hoinărește în altă parte. Mi se pare relaxant și revigorant și alerg dimineața, cam de trei ori pe săptămână. Recent, în timpul alergării mele obișnuite de dimineață, am fost nevoit să răspund la apelul unui client din străinătate. „Nu-i mare lucru”, m-am gândit. „Pot să alerg seara”. Și totuși, schimbarea de orar a dat naștere unor comportamente stranii în seara aceea.

Am plecat de acasă la alergat pe înserat și tocmai pe când treceam pe lângă o femeie care ducea gunoiul, ea s-a uitat la mine și mi-a zâmbit. I-am dat politicos „Bună dimineața!” - apoi mi-am dat seama de greșală. „Adică, bună seara! Scuze!” M-am corectat, realizând că am estimat greșit momentul din zi, fiind cam cu 10 ore în urmă. S-a încruntat și a schițat un zâmbet nervos.

Ușor jenat, mi-am dat seama că mintea mea nu fusese conștientă de momentul zilei. M-am muștră singur să nu mai fac asta altădată, dar în câteva minute am trecut pe lângă un alt alergător și, din nou - de parcă eram posedat - mi-a scăpat fără să vreau un „Bună dimineața!”. Ce se întâmpla?

După ce m-am întors acasă, în timpul dușului meu obișnuit de după alergare, mintea mea a început din nou să hoinărească, așa cum se întâmplă adesea în timp ce fac baie. Pilotul automat al creierului meu s-a activat și am continuat cu rutina mea zilnică, nefiind conștient de acțiunile mele.

Doar atunci când am simțit aparatul de ras ciupindu-mă de față mi-am dat seama că m-am dat cu spumă de bărbierit și că începusem să mă bărbieresc. Deși e ceva ce fac în fiecare dimineață, bărbieritul era cât se poate de inutil seara. Și totuși, așa fi continuat, fără să îmi dau seama.

Faptul că alergarea mea de dimineață a avut loc seara a declanșat o serie de comportamente care mi-a pus corpul să desfășoare activitățile mele obișnuite legate de alergare - totul fără o atentă conștientizare. Aceasta este natura obișnuințelor întipărite - sunt comportamente pe care le facem fără să ne gândim prea mult la ele sau pe care le facem în mod inconștient - care, după unele estimări, ne dirijează aproape jumătate dintre acțiunile zilnice.¹⁷

Obișnuințele sunt una dintre metodele prin care creierul învață comportamente complexe. Oamenii de știință din domeniul neurologiei cred că obișnuințele ne oferă posibilitatea de a ne concentra atenția asupra altor lucruri, înmagazinând

răspunsuri automate în nucleii bazali, o zonă a creierului asociată cu acțiunile involuntare.¹

Obișnuințele se formează atunci când creierul urmează scurtături și nu mai deliberează activ la ce să facă în continuare.¹ Creierul învață rapid să codifice comportamente care oferă o soluție pentru orice situație pe care o întâlnește.

De exemplu, rosul unghiilor este un comportament obișnuit care apare fără să ne gândim prea mult sau în mod inconștient. La început, cel care își roade unghiile ar putea să înceapă să își roadă cuticulele dintr-un anumit motiv - pentru a înlătura o piele ruptă, care arată urât. Cu toate acestea, atunci când comportamentul apare fără niciun scop conștient - pur și simplu ca răspuns automat la un stimul - atunci intervine obișnuința. Pentru mulți dintre cei care își rod mereu unghiile, triggerul inconștient este sentimentul neplăcut de stres. Cu cât cel care își roade unghiile asociază mai mult actul de a mușca din ele cu senzația temporară de calm pe care o oferă, cu atât devine mai greu să schimbe răspunsul condiționat.

La fel ca rosul unghiilor, multe dintre deciziile pe care le luăm în fiecare zi intervin doar pentru că așa am găsit soluția în trecut. Creierul deduce automat că, din moment ce ieri decizia a fost bună, atunci și azi e lipsită de riscuri și acțiunea devine o rutină.

În timpul alergării, creierul meu a asociat contactul vizual cu o altă persoană din timpul alergării cu salutul obișnuit, „Bună dimineața!”, astfel că am rostit aceste cuvinte indiferent cât de nepotrivit era momentul.

De ce sunt bune obișnuințele pentru afaceri

Dacă comportamentele noastre programate au o influență atât de mare asupra acțiunilor noastre de zi cu zi, cu siguranță că exploatarea aceleiași puteri a obișnuinței poate fi un avantaj pentru cei din industrie. Într-adevăr, pentru cei care sunt capabili să le modeleze într-un mod eficient, obișnuințele pot fi foarte bune pentru a obține profit.

Produsele care creează obișnuință ne schimbă comportamentul și creează o implicare spontană din partea utilizatorilor. Scopul este să influențezi clienții astfel încât să folosească singuri produsul tău, fără să te bazezi pe apeluri la acțiune evidente, cum ar fi reclamele sau promoțiile. Odată ce se formează obișnuința, utilizatorii sunt motivați în mod automat să folosească produsul în timpul activităților de rutină, cum ar fi când stau la coadă și vor să treacă timpul

mai repede.

Și totuși, cadrul și practicile analizate în această carte nu se potrivesc tuturor și nu se aplică în orice afacere sau în orice domeniu. Antreprenorii ar trebui să evalueze modul în care obișnuințele utilizatorilor le influențează modelul individual de afacere și obiectivele lor. Deși viabilitatea unor produse depinde de formarea obișnuințelor pentru a prospera, lucrurile nu stau întotdeauna așa.

De exemplu, companiile care vând produse sau servicii care nu sunt cumpărate sau folosite frecvent nu au nevoie de utilizatori fideli - cel puțin nu în sensul unui angajament zilnic. De exemplu, companiile de asigurări de viață profită de pe urma agenților de vânzări, a publicității, a referințelor și a recomandărilor directe pentru a-i îndemna pe consumatori să cumpere polițe. Odată ce polița este cumpărată, clientul nu mai are nimic de făcut.

În această carte, eu mă refer la produse în contextul companiilor care necesită o implicare continuă și spontană din partea utilizatorilor și care au nevoie să le creeze acestora obișnuințe. Nu iau în calcul companiile care îi conving pe clienți să acționeze prin alte mijloace.

Înainte să începem să studiem modul în care se formează obișnuințele, trebuie să înțelegem mai întâi importanța generală și beneficiile competitive pentru afaceri. Formarea obișnuințelor este benefică pentru afaceri în mai multe moduri.

Creșterea valorii de viață a clientului

Masteranzii în administrarea afacerilor învață că valoarea unei afaceri este dată de suma profiturilor ei viitoare. Această valoare de referință reprezintă modul în care investitorii calculează prețul corect al acțiunilor unei companii.

Directorii executivi și echipele lor de manageri sunt evaluați în funcție de capacitatea lor de a crește valoarea acțiunilor - și astfel sunt foarte preocupați de capacitatea companiilor lor de a genera flux de numerar. Conform acționarilor, misiunea managementului este să pună în aplicare strategii care să sporească profiturile viitoare prin creșterea veniturilor sau prin reducerea cheltuielilor.

Stimularea obișnuințelor consumatorilor reprezintă un mod eficient de a crește valoarea unei companii prin prelungirea valorii de viață a clientului (CLTV – customer lifetime value). CLTV reprezintă suma de bani obținută de la un client înainte ca el să treacă de partea concurenței, să nu mai folosească produsul sau să moară. Obișnuințele utilizatorului cresc durata și frecvența cu care un client folosește un produs, rezultând o CLTV mai mare.

Unele produse au o CLTV foarte mare. De exemplu, clienții băncilor care folosesc carduri de credit tind să rămână fideli foarte mult timp și valorează mult. Prin urmare, companiile producătoare de cărți de credit sunt dispuse să cheltuie sume de bani considerabile pentru a dobândi noi clienți. Acest lucru explică motivul pentru care primești atât de multe oferte promoționale, care variază de la cadouri gratuite, la kilometri bonus oferiți de companiile aeriene, pentru a te atrage să mai adaugi un card sau să îl înnoiești pe cel curent. Valoarea de viață potențială a clientului justifică investiția companiei de cărți de credit în activități de marketing.

Flexibilitatea în stabilirea prețurilor

Renumitul investitor și director al Berkshire Hathaway, Warren Buffett, a spus cândva: „Poți determina cât de solidă va fi o afacere în timp, în funcție de cât de dificilă este perioada pe care o traversează atunci când crește prețul”²⁰. Buffett și partenerul său, Charlie Munger și-au dat seama că pe măsură ce clienții își formează rutine legate de un produs, ei ajung să depindă de el și devin mai puțin sensibili în privința prețului. Cei doi au indicat că psihologia consumatorului este motivul pentru care au făcut celebrele lor investiții în companii precum See’s Candies și Coca-Cola.²¹ Buffett și Munger înțeleg că obișnuințele le dau companiilor o flexibilitate mai mare pentru a crește prețurile.

De exemplu, în afacerile cu jocuri gratuite, o practică obișnuită în rândul creatorilor de jocuri este să amâne să le ceară utilizatorilor să plătească, până când aceștia nu și-au format un obicei din a se juca în repetate rânduri. Odată ce se instalează dorința nestăpânită de a juca și odată ce dorința de a progresa în joc e tot mai mare, e mult mai ușor să convertești utilizatorii în clienți plători. Companiile obțin bani frumoși din vânzarea de articole virtuale, de vieți în plus și de puteri speciale.

Din decembrie 2013, peste 500 de milioane de oameni au descărcat Candy Crush Saga, un joc care în general este jucat pe dispozitive mobile. Modelul freemium^{**} al jocului îi convertește pe unii dintre acei utilizatori în clienți plători, aducând producătorilor jocului un câștig net de aproape un milion de dolari pe zi.²²

Acest tipar se aplică și altor servicii. De exemplu, Evernote, software-ul popular pentru notițe și arhivare. Utilizarea software-ului este gratuită, dar compania oferă caracteristici avansate precum vizualizarea offline și instrumente

de colaborare contra cost - iar mulți utilizatori pasionați acceptă să plătească.

Directorul executiv al Evernote, Phil Libin, a împărtășit câteva informații revelatoare despre modul în care transformă compania utilizatorii neplătitori în utilizatori care generează venit.²³ În 2011, Libin a publicat un grafic cunoscut acum sub numele de „graficul zâmbetului”. Cu procentajul înscrierilor reprezentat pe axa Y și timpul petrecut pentru folosirea serviciului pe axa X, graficul arăta că, deși inițial utilizarea era în cădere liberă, ea creștea vertiginos pe măsură ce oamenii își formau obișnuința de a folosi serviciul. Linia curbă rezultată, care descrește și apoi urcă, i-a dat graficului forma emblematică de zâmbet (și i-a oferit și directorului executiv al Evernote un rânjet pe măsură).

În plus, în timp, pe măsură ce creștea utilizarea, a crescut și disponibilitatea clienților de a plăti. Libin a remarcat că, după prima lună, numai 0,5% dintre utilizatori plăteau pentru utilizarea serviciului; totuși, această rată a crescut treptat. Până în cea de-a 33-a lună, 11% dintre utilizatori începuseră să plătească. În cea de-a 42-a lună, un procent remarcabil de 26% dintre clienți plăteau pentru ceva ce, inițial, folosiseră gratuit.²⁴

Accelerarea creșterii

Utilizatorii care consideră că un produs este valoros sunt mai predispuși să le spună prietenilor despre el. Utilizarea frecventă creează mai multe ocazii pentru a-i încuraja pe oameni să își invite prietenii, să răspândească conținutul și să dea vestea mai departe. Utilizatorii captivați devin promotori ai brandului - sunt o portavoce pentru compania ta, aducând utilizatori noi cu costuri scăzute sau chiar cu costuri zero.

Produsele ce presupun o implicare mai mare din partea utilizatorilor au și potențialul de a crește mai repede decât rivalele lor. Un exemplu potrivit: Facebook și-a depășit cu mult concurenții, inclusiv MySpace și Friendster, deși a ajuns relativ târziu să fie o rețea socială populară. Deși cei doi concurenți ai săi aveau rate de creștere considerabile și milioane de utilizatori în momentul în care, în spatele ușilor închise ale mediului academic s-a lansat site-ul novice al lui Mark Zuckerberg, compania lui a ajuns să domine industria.

În parte, succesul obținut de Facebook a fost rezultatul a ceea ce eu numesc principiul *mai mult duce la mai mult* - o utilizare mai frecventă duce la o creștere virală mai mare. După cum precizează David Skok, antreprenorul din domeniul tehnologiei care a devenit investitor: „Cel mai important factor al

intensificării creșterii este... Ciclul de Timp Viral”.² //Ciclul de Timp Viral reprezintă durata de timp necesară ca un utilizator să invite un alt utilizator, și acesta poate avea un impact masiv. „De exemplu, după 20 de zile cu un ciclu de timp de două zile, vei avea 20 470 de utilizatori”, scrie Skok. Însă dacă ai înjumătăți timpul la o zi, ai avea peste 20 de milioane de utilizatori! E logic că ar fi mai bine să aibă loc mai multe cicluri, e mai puțin evident cât de avantajos ar fi acest lucru”.

Faptul că un număr mai mare de utilizatori revine zilnic pentru a utiliza un serviciu crește dramatic Ciclul de Timp Viral, din două motive: În primul rând, utilizatorii zilnici inițiază mai des legături (gândește-te la etichetarea unui prieten într-o fotografie de pe Facebook); în al doilea rând, mai mulți utilizatori zilnici activi înseamnă mai mulți oameni care răspund și care reacționează la fiecare invitație. Acest ciclu nu doar că perpetuează procesul - cu un angajament din ce în ce mai mare din partea utilizatorului, dar îl și accelerează.

Creșterea avantajului competitiv

Obișnuințele utilizatorilor reprezintă un avantaj competitiv. Produsele care schimbă rutinele clienților sunt mai puțin susceptibile la atacuri din partea altor companii.

Mulți antreprenori cad în capcana creării unor produse care sunt doar parțial mai bune decât soluțiile existente, sperând că inovația lor va fi destul de bună pentru a-i face pe clienți să nu mai folosească produsele existente. Însă atunci când trebuie să îi dezvețe pe clienți de vechile obișnuințe, acești antreprenori naivi descoperă adesea că produsele mai bune nu câștigă întotdeauna - mai ales dacă un număr mare de utilizatori a adoptat deja un produs concurent.

O lucrare clasică a lui John Gourville, profesor de marketing de la Harvard Business School stipulează că „Multe inovații eșuează deoarece consumatorii supraapreciază în mod irațional ceea ce este vechi, în vreme ce companiile supraapreciază în mod irațional ceea ce este nou”.² //

Gourville afirmă că, dacă cei care sunt noi pe piață vor să aibă o șansă, nu e suficient doar ca ei să fie mai buni, ci trebuie să fie de nouă ori mai buni. De ce un standard atât de înalt? Deoarece obișnuințele vechi dispar greu și produsele și serviciile noi trebuie să ofere îmbunătățiri dramatice pentru a-i dezvăța pe utilizatori de vechile lor obiceiuri. Gourville scrie că produsele care necesită un grad mai mare de schimbare comportamentală sunt menite să eșueze, chiar dacă

beneficiile folosirii acestui nou produs sunt clare și substanțiale.

De exemplu, tehnologia pe care o folosesc să scriu această carte este inferioară alternativelor existente din multe puncte de vedere. Mă refer la tastatura QWERTY care a fost dezvoltată prima oară în anii 1870 pentru de acum antica mașină de scris. QWERTY a fost proiectată astfel încât caracterele folosite în mod obișnuit să fie așezate la mare distanță. Această configurație îi împiedica pe cei care scriau să blocheze tastele de metal ale mașinilor de scris în perioada lor de început.² Bineînțeles că această limitare fizică este un anacronism în era digitală dar, cu toate acestea, utilizarea tastaturii QWERTY rămâne o practică obișnuită, în ciuda inventării unor configurații mult mai bune.

De exemplu, designul tastaturii create de profesorul August Dvorak plasa vocalele pe rândul din mijloc, sporind viteza de tastare și precizia. Deși a fost patentată în 1932, s-a renunțat la tastatura simplificată Dvorak.

QWERTY a rezistat datorită costurilor mari de a schimba comportamentul utilizatorilor. Când facem cunoștință cu tastatura pentru prima oară, apăsăm tastele una câte una, folosind de obicei doar unul sau două degete. După luni întregi în care am exersat, învățăm în mod instinctiv să ne punem în funcțiune toate degetele, ca răspuns la gândurile noastre, cu un efort conștient minim sau chiar fără niciun efort și cuvintele încep să curgă ușor, așternându-se din mintea noastră direct pe ecran. Trecerea la o tastatură nefamiliară - chiar dacă este mai eficientă - ne-ar forța să învățăm din nou cum să tastăm. Sunt slabe șanse să facem asta!

După cum vom afla în capitolul cinci, utilizatorii devin tot mai dependenți de produsele lor care creează obișnuință datorită faptului că *stochează lucruri valoroase* - reducând și mai mult probabilitatea de a trece la o alternativă. De exemplu, fiecare e-mail trimis și primit folosind serviciul Gmail de la Google este păstrat pe termen nelimitat, oferindu-le utilizatorilor un depozit de durată al conversațiilor lor din trecut. Următorii noi pe Twitter cresc influența utilizatorilor și le amplifică capacitatea de a transmite mesaje către comunitățile lor. Amintirile și experiențele captate pe Instagram sunt adăugate albumului digital al unei persoane. Trecerea la un alt serviciu de e-mail, la o altă rețea socială sau la o altă aplicație pentru distribuirea de fotografii devine tot mai dificilă cu cât oamenii le folosesc mai mult. Valoarea netransferabilă, stocată în aceste servicii îi descurajează pe utilizatori să renunțe la ele.

În cele din urmă, obișnuințele utilizatorilor cresc rata de recuperare a

investiției în cazul unei companii. O valoare de viață mai mare, o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv sporit, toate acestea contribuie la obținerea unor beneficii mai mari pentru capitalul companiei.

Cum să creezi monopol asupra minții

Deși obișnuințele utilizatorilor sunt un avantaj pentru companiile destul de norocoase pentru a le crea, existența lor face în mod inerent ca succesul să fie mai puțin probabil în cazul invențiilor noi și în cazul startup-urilor care încearcă să perturbe *statu-quo-ul*. Adevărul este că foarte rar poți obține schimbarea cu succes a obișnuințelor utilizatorilor pe termen lung.

Pentru a modifica comportamentul nu este nevoie doar de o înțelegere a modului în care să îi convingi pe oameni - de exemplu, prima oară când ajung pe o pagină web - dar este nevoie și să îi faci să repete anumite comportamente pe perioade lungi de timp, în mod ideal pentru tot restul vieții.

Companiile care reușesc să creeze o afacere care formează obișnuință sunt adesea asociate cu invenții ce schimbă regulile jocului și care au un succes teribil. Însă la fel ca orice disciplină, designul obișnuințelor are reguli și restricții care definesc și care explică motivul pentru care unele produse schimbă vieți, iar altele nu.

În primul rând, comportamentele noi au o perioadă de „înflorire” scurtă, deoarece mintea noastră tinde să revină la modurile vechi de a gândi și de a acționa. Experimentele arată că animalele din laborator care au deprins comportamente noi tind să revină cu timpul la comportamentele învățate prima dată.² Ca să împrumutăm un termen din contabilitate, comportamentele sunt ca LIFO - „last in, first out” (ultimul intrat, primul ieșit). Cu alte cuvinte, obișnuințele pe care le-ai dobândit cel mai recent sunt și cel mai probabil să dispară primele.

Acest lucru ne ajută să explicăm dovezile copleșitoare potrivit cărora oamenii își schimbă rar obișnuințele pentru mult timp. Două treimi dintre alcoolicii care termină un program de dezalcoolizare se vor apuca din nou de băut și își vor relua vechile obișnuințe în decurs de un an.² Cercetările arată că aproape toți cei care slăbesc după ce urmează o dietă pun la loc kilogramele în răstimp de doi ani.³

Dușmanul formării noilor obișnuințe sunt comportamentele din trecut, iar cercetările sugerează că vechile obișnuințe dispar greu. Chiar și atunci când ne schimbăm rutinele, căile neuronale rămân gravate adânc în creierul nostru, gata să fie reactivate atunci când ne pierdem concentrarea.³¹ Acest lucru prezintă o provocare deosebit de dificilă pentru designerii produselor care încearcă să creeze linii noi sau afaceri bazate pe formarea unor noi obișnuințe.

Pentru ca noile comportamente să preia cu adevărat controlul, ele trebuie să intervină de multe ori. Într-un studiu recent de la University College din Londra, cercetătorii i-au urmărit pe participanți în timp ce aceștia încercau să își formeze obiceiul de a-și curăța dinții cu ață dentară.³² În cazul uneia dintre descoperiri, studiul a concluzionat că, cu cât noul comportament era mai frecvent, cu atât obișnuința devenea mai puternică. La fel ca în cazul curățării cu ață dentară, contactul frecvent cu un produs - mai ales după o perioadă scurtă de timp - crește probabilitatea de formare a unor rutine noi.

Motorul de Căutare Google oferă un exemplu de serviciu creat pe baza unui comportament frecvent, care a ajutat la formarea obișnuințelor utilizatorilor. Dacă ești sceptic legat de faptul că Google creează obișnuință (și ești un utilizator frecvent al Google), încearcă să folosești Bing. Într-o comparație de la egal la egal privind eficacitatea unei căutări incognito, produsele sunt aproape identice.³³ Chiar dacă geniile de la Google au perfecționat de fapt un algoritm mai rapid, timpul economisit este imperceptibil pentru toată lumea, în afară de roboți și de dl Spock. Milisecundele contează, dar nu îi captivează pe utilizatori.

Așadar, de ce nu au trecut mai mulți dintre utilizatorii serviciului Google la Bing? Obișnuințele fac ca utilizatorii să rămână fideli. Dacă un utilizator este familiarizat cu interfața Google, trecerea la Bing necesită un efort cognitiv. Deși multe aspecte ale motorului de căutare Bing sunt similare cu ale lui Google, chiar și o ușoară schimbare în amplasarea pixelilor îl obligă pe potențialul utilizator să învețe un nou mod de a interacționa cu site-ul. De fapt, adaptarea la diferențele din interfața Bing, nu tehnologia în sine, este cea care îi încetinește pe utilizatorii obișnuiți care folosesc Google și face ca Bing să li se pară inferior.

Căutările pe internet au loc atât de frecvent, încât Google este capabil să se consolideze drept singura soluție din mintea utilizatorilor obișnuiți cu el. Utilizatorii nu mai trebuie să se gândească dacă să folosească sau nu Google, pur și simplu o fac. În plus, ori de câte ori compania poate să identifice utilizatorul prin tehnologia de urmărire, ea îmbunătățește rezultatele căutării pe baza

comportamentelor din trecut, pentru a furniza o experiență mai precisă și mai personalizată, reîntărind legătura utilizatorului cu motorul de căutare. Cu cât produsul este folosit mai mult, cu atât algoritmul devine mai bun și, prin urmare, cu atât este folosit mai mult. Rezultatul este un ciclu virtuos al unui comportament, determinat de obișnuință, care duce la dominația de piață a Google.³ /

Obișnuința ca strategie

Uneori, un comportament nu apare la fel de frecvent ca în cazul curățării dinților cu ață dentară sau ca în cazul căutării pe Google, dar devine totuși o obișnuință. Pentru ca o acțiune ocazională să devină obișnuință, utilizatorii trebuie să perceapă un grad înalt de utilitate, fie datorită faptului că le provoacă plăcere, fie datorită faptului că evită neplăcerile.

Să luăm ca exemplu Amazon. Comerciantul online este hotărât să devină magazinul unic cel mai popular la nivel mondial. Amazon are atât de multă încredere în capacitatea sa de a crea obișnuințe ale utilizatorilor, încât vinde și difuzează pe site-ul său reclame pentru produse oferite de concurenți direcți.³ | Clienții văd adesea articolul pe care sunt pe cale să îl cumpere afișat la un preț mai ieftin și pot da clic pentru a face tranzacția în altă parte. Unele persoane ar putea considera asta o adevărată rețetă pentru dezastru. Însă pentru Amazon, este o strategie de afaceri subtilă.

Amazon nu face bani doar din difuzarea reclamelor de la companiile concurente, dar mai și utilizează banii pe care alte companii îi investesc în marketing pentru a forma o obișnuință în mintea celui care face cumpărături. Amazon urmărește să devină soluția pentru o nevoie care apare frecvent - dorința clientului de a găsi articolele pe care le vrea.

Pentru că ține cont de preocuparea cumpărătorilor față de preț, Amazon câștigă fidelitate, chiar dacă nu face vânzarea, și ajunge să pară demn de încredere în acest proces. Tactica este susținută de un studiu din 2003, care a demonstrat că preferința consumatorilor pentru un comerciant online crește atunci când le sunt oferite informații privind prețurile concurente.³ | Tehnica a fost folosită și de Progressive, compania pentru asigurări de mașini, pentru a obține peste 15 milioane de dolari din vânzările de asigurări, de la doar 3,4 milioane, înainte ca tactica să fie pusă în aplicare.

Permițându-le utilizatorilor să compare prețurile direct de pe site, Amazon le

furnizează clienților săi o extraordinară utilitate. Deși cumpărăturile pe Amazon poate că nu apar la fel de frecvent ca și căutările de pe Google, compania își consolidează locul cu fiecare tranzacție reușită, poziționându-se ca soluția implicită pentru nevoile de cumpărături ale clienților. De fapt, oamenii se simt atât de confortabil să compare prețurile pe Amazon, încât folosesc frecvent aplicația mobilă a companiei pentru a verifica prețurile, atunci când stau pe culoarele magazinelor fizice - făcând adesea o achiziție chiar din magazinul unui comerciant concurent.³⁷

În zona obișnuinței

O companie poate începe să determine potențialul produsului ei de a forma obișnuințe reprezentând grafic doi factori: frecvența (cât de des apare un comportament) și utilitatea aparentă (cât de folositor și de satisfăcător este comportamentul conform utilizatorilor, în comparație cu soluțiile alternative).

Căutarea pe Google are loc de mai multe ori pe zi, dar orice căutare individuală este neglijabil mai bună decât serviciile rivale, precum Bing. Dimpotrivă, utilizarea Amazon poate fi un eveniment mai puțin frecvent, dar utilizatorii primesc o valoare extraordinară, știind că vor găsi orice au nevoie la unicul „magazin cu de toate”.³⁸

După cum este reprezentat în figura 1, un comportament care are loc destul de frecvent și care are o utilitate evidentă, intră în *Zona Obișnuinței*, ceea ce îl ajută să devină un comportament implicit. Dacă oricare dintre acești factori lasă de dorit și comportamentul se află sub un anumit prag, atunci este mai puțin probabil ca acel comportament dorit să devină obișnuință.

Observă faptul că linia se înclină în jos, dar nu atinge întru totul axa utilității evidente. Unele comportamente nu devin obișnuințe pentru că nu au loc destul de frecvent. Indiferent de utilitatea lor, comportamentele rare rămân acțiuni conștiente și nu creează niciodată răspunsul automat caracteristic obișnuințelor. Totuși, pe cealaltă axă, chiar și un comportament care oferă un beneficiu minim aparent poate deveni obișnuință doar pentru că are loc frecvent.

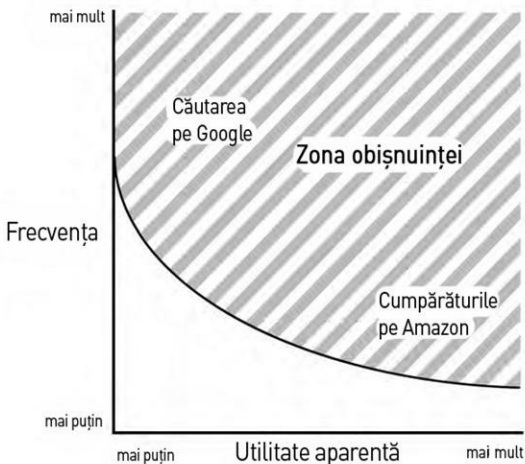


Figura 1

Acest concept se vrea a fi o teorie care să te ghideze, iar scara graficului este lăsată incompletată în mod intenționat. Din nefericire pentru companii, cercetările de până acum nu au descoperit un interval de timp universal pentru transformarea tuturor comportamentelor în obișnuințe. Un studiu din 2010 a descoperit că unele obișnuințe se pot forma în decurs de câteva săptămâni, în timp ce pentru altele poate dura mai bine de cinci luni.³ Cercetătorii au mai descoperit și că gradul de complexitate al comportamentului și importanța obișnuinței pentru acea persoană au influențat mult rapiditatea cu care s-a format rutina.

Există câteva reguli atunci când trebuie să răspundem la întrebarea: „Cât de des este suficient de des?” și probabil că răspunsul diferă în cazul fiecărei companii și în cazul fiecărui comportament. Cu toate acestea, după cum demonstrează studiul cu ața dentară menționat mai devreme, știm că un

comportament mai frecvent este mai bun.

Gândește-te la produsele și la serviciile pe care poți le să identifiți ca fiind din categoria celor care creează obișnuință. Majoritatea dintre ele sunt folosite zilnic, dacă nu chiar de mai multe ori pe zi. Și acum hai să analizăm motivul pentru care folosim aceste produse atât de des.

Vitamine vs. calmante

E mai ușor ca niciodată să lansezi un produs sau un serviciu nou și totuși, cea mai mare parte dintre inițiativele noi eșuează. De ce? Produsele eșuează dintr-o mulțime de motive: Companiile nu mai primesc finanțare, produsele intră pe piață prea devreme sau prea târziu, piața nu are nevoie de ceea ce oferă companiile sau, pur și simplu, fondatorii se dau bătăuți. Așa cum eșecul intervine din mai multe motive, tot așa și succesul poate fi atribuit mai multor factori. Totuși, toate invențiile de succes au în comun un anumit lucru - ele rezolvă probleme. Poate că pare un lucru evident, dar înțelegerea genului de problemă pe care un produs nou o rezolvă poate fi subiect de controversă.

„Creezi o vitamină sau un calmant?” este o întrebare obișnuită, aproape o întrebare clișeu pe care mulți investitori o pun fondatorilor dornici să încaseze primul lor cec de capital de risc. Răspunsul corect, din perspectiva celor mai mulți investitori este următorul: un calmant. În mod similar, inventatorilor din companiile mari și mici li se cere constant să dovedească că ideea lor este suficient de importantă pentru a merita timpul și banii necesari pentru dezvoltarea ei. Cei care veghează, the gatekeepers, precum investitorii și managerii, vor să investească în rezolvarea problemelor reale - sau în satisfacerea unor nevoi imediate - susținând calmantele.

Calmantele rezolvă o nevoie evidentă, alinând o anumită durere și având adesea categorii de cumpărători cuantificabile. Gândiți-vă la Tylenol, versiunea numelui de brand al paracetamolului și la promisiunea produsului, și anume alinarea sigură a durerii. Este genul de soluție la care poți apela și pentru care oamenii plătesc bucuroși.

În schimb, vitaminele nu rezolvă neapărat o nevoie evidentă. Prin comparație, ele fac apel mai degrabă la nevoile emoționale ale utilizatorilor, decât la cele funcționale. Atunci când ne luăm în fiecare dimineață pastila de multivitamine, nu știm cu adevărat dacă efectiv devenim mai sănătoși. De fapt, dovezile recente

arată că un consum de multivitamine poate face de fapt mai mult rău decât bine. ||

Însă nouă nu prea ne pasă, nu-i așa? Motivul pentru care luăm vitamine nu este eficacitatea lor. Luarea unei vitamine este un comportament de tip „biām de pe listă”, pe care îl apreciem mai degrabă din punct de vedere al alinării psihologice, decât al celei fizice. Atunci când facem ceva bun pentru corpul nostru avem un sentiment de satisfacție - chiar dacă nu ne dăm seama cât de mult bine ne face de fapt.

Spre deosebire de un calmant, fără de care nu putem funcționa, nu e mare lucru că uităm să ne luăm vitaminele timp de câteva zile, cât suntem în vacanță, să zicem. Așa că poate managerii și investitorii se pricep cel mai bine? Poate că strategia potrivită este să crezi întotdeauna calmante și nu vitamine.

Să nu ne grăbim.

Hai să examinăm câteva dintre companiile cele mai în vogă în rândul consumatorilor de azi din domeniul tehnologiei - să zicem Facebook, Twitter, Instagram și Pinterest. Ce vând ele - vitamine sau calmante? Majoritatea oamenilor ar presupune că vitamine, gândindu-se că utilizatorii nu fac ceva important, în afară poate de faptul că urmăresc să obțină rapid o validare socială tot mai mare. La urma urmei, gândește-te la perioada dinainte să începi să folosești prima oară aceste servicii. Nu s-a trezit nimeni niciodată în toiul nopții strigând: „Am nevoie de ceva care să mă ajute să îmi actualizez statusul!”.

Dar la fel ca în cazul multor altor invenții, nu am știut că aveam nevoie de ele până când nu au devenit parte a vieții zilnice. Înainte să te decizi asupra dezbaterei legate de vitamine sau calmante, în cazul unora dintre cele mai de succes companii din domeniul tehnologiei, gândește-te la această idee: O obișnuință apare atunci când lipsa unei acțiuni provoacă un pic de durere.

E important să clarificăm că termenul „durere”, așa cum este el folosit în școlile de afaceri și în cărțile de marketing este oarecum exagerat. În realitate, experiența despre care vorbim seamănă mai degrabă cu o nevoie, un sentiment care apare și care provoacă disconfort, până când primește alinare. Produsele pe care le folosim și care creează obișnuință există pur și simplu pentru a ne furniza o anumită alinare. Folosirea unei tehnologii sau a unui produs pentru a oferi o soluție pentru o nevoie ne oferă o satisfacție mai rapidă decât dacă am ignora-o. Odată ce ajungem să depindem de un instrument, nimic nu va mai fi la fel de bun.

Răspunsul meu la întrebarea cu vitaminele ori calmantele este că tehnologiile care creează obișnuință sunt și una, și alta. La început, aceste servicii par să ofere vitamine pe care e bine să le iei, dar de îndată ce se stabilește obișnuința, ele oferă un remediu neconținut pentru durere.

Căutarea plăcerii și evitarea durerii sunt doi factori motivaționali cheie în cazul tuturor speciilor. Când simțim o stare de disconfort, încercăm să scăpăm de senzația neplăcută. În capitolul următor vom analiza modul în care emoțiile, adesea cele negative, îi impulsionează pe utilizatori să caute soluții. Deocamdată însă, lucrul important pe care să-l ai în vedere este că produsele care dau obișnuință creează asocieri în mintea utilizatorilor - și că atunci când folosesc produsul tău, au parte de soluția pentru nevoia lor.

Vom discuta despre cât de morală este manipularea în capitolul opt; merită totuși să remarcăm că, deși unii oameni folosesc interșanjabil termenii, obișnuințele nu sunt același lucru cu dependențele. Dependențele sunt persistente, sunt dependențe compulsive de un comportament sau de o substanță. Prin definiție, dependențele sunt auto-distructive. Este așadar iresponsabil să faci produse care se bazează pe crearea și menținerea dependenței utilizatorului, de vreme ce acest lucru ar însemna că le faci rău oamenilor în mod intenționat.

Pe de altă parte, o obișnuință este un comportament care poate avea o influență pozitivă asupra vieții unei persoane. Obișnuințele pot fi sănătoase sau nu și probabil că ai câteva obișnuințe care îți sunt de folos și la care apelezi de-a lungul zilei. Te-ai spălat pe dinți azi? Ai făcut duș? Ți-ai exprimat recunoștința spunând „mulțumesc”? Sau, în cazul meu „Bună dimineața” în timpul alergării de seară? Acestea sunt comportamente obișnuite, pe care le facem fără a delibera prea mult sau chiar fără a delibera deloc - sunt obișnuințe.

Să analizăm în profunzime Modelul Capcanei

Ești gata să înveți mai multe despre crearea unor obișnuințe pozitive pentru utilizatori? Citește mai departe pentru a dobândi o înțelegere mai profundă a Modelului Capcanei: o metodă simplă și totuși eficientă de a-ți ajuta clienții să își formeze obișnuințe care fac o conexiune între problema lor și soluția ta.

În următoarele capitole vom aborda fiecare fază a Modelului Capcanei. Pe parcurs, îți voi oferi exemple pe care le poți folosi pentru a proiecta propriul tău

produs sau serviciu. Învățând despre câteva aspecte fundamentale ale modului în care funcționează mintea, îți vei spori șansele de a crea mai repede produsul potrivit.

Făcându-i pe utilizatori să înainteze prin cei patru pași ai Modelului Capcanei - trigger, acțiune, recompensă variabilă și investiție - capcanele formează obișnuințe.

De ținut minte și de dat mai departe

- Pentru unele companii, formarea obișnuințelor este o componentă crucială pentru a avea succes, dar nu orice afacere necesită un angajament curent din partea utilizatorilor.
- Atunci când are succes, formarea unor obișnuințe mai puternice ale utilizatorilor poate avea câteva beneficii pentru afacere, inclusiv: valoarea de viață a clientului mai ridicată, o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv sporit.
- Obișnuințele nu se pot forma în afara „Zonei Obișnuinței”, acolo unde comportamentul apare destul de frecvent și are o utilitate evidentă.
- Produsele care creează obișnuință încep adesea ca niște lucruri pe care e bine să le ai (vitamine), dar odată ce se formează obișnuința, ele devin lucruri pe care trebuie să le ai (calmante).
- Produsele care creează obișnuință ușurează durerea utilizatorilor, alinând o nevoie considerabilă.
- Proiectarea produselor ce creează obișnuință este o formă de manipulare. Creatorilor de produse le-ar prinde bine puțină introspecție înainte să încerce să îi captiveze pe utilizatori, pentru a se asigura că dezvoltă obișnuințe sănătoase, nu dependențe nesănătoase (mai mult despre acest subiect în capitolul opt).

Ce ai de făcut acum

Dacă creezi un produs care dă obișnuință, scrie răspunsul la aceste întrebări:

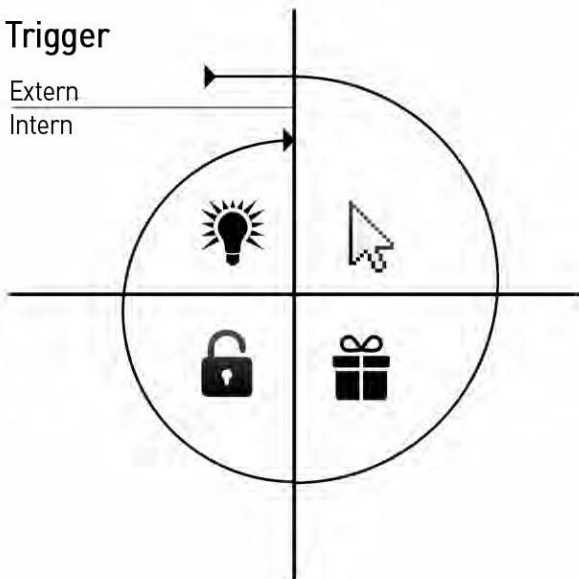
- • Care sunt obișnuințele de care are nevoie modelul tău de afacere?
- • Ce problemă vor să rezolve utilizatorii apelând la produsul tău ?
- • Cum rezolvă utilizatorii în prezent acea problemă și de ce are ea nevoie de o soluție?
- • Cât de frecvent te aștepți ca utilizatorii să intre în contact cu produsul tău?
- • Care este comportamentul utilizatorului pe care vrei să îl transformi în obișnuință?

** Software care poate fi utilizat fără plată, dar care are mai multe caracteristici avansate ce necesită plată.

Trigger

Extern

Intern



2. TRIGGERUL

Yin (nume fals) are în jur de 25 de ani, locuiește în Palo Alto și urmează cursurile Universității Stanford. Este echilibrată și are prestanță, așa cum te-ai aștepta să fie o studentă a unei școli prestigioase și totuși, de-a lungul zilei, ea cade pradă unui obicei persistent. Nu se poate abține; este captivată în mod compulsiv de Instagram.

Rețeaua socială pentru distribuirea de fotografii și clipuri video, cumpărată de Facebook în 2012, pentru un miliard de dolari, a pus stăpânire pe mintea și atenția lui Yin și ale altor 150 de milioane de utilizatori asemenea ei. ¶ Achiziția companiei demonstrează puterea crescândă a tehnologiei care creează obișnuință și valoarea bănească imensă pe care aceasta o creează. Bineînțeles că prețul de achiziție al companiei Instagram a fost determinat de o mulțime de factori, inclusiv de zvonurile despre un război al ofertelor pentru companie. ¶ Însă, în esență, Instagram reprezintă exemplul unei echipe întreprinzătoare - familiarizată atât cu psihologia, cât și cu tehnologia - care a realizat un produs ce creează obișnuință pentru utilizatorii care l-au transformat ulterior într-un element din rutina lor zilnică. ¶

Yin nu își dă seama că este captivată, deși recunoaște că face zeci de fotografii pe zi și le postează regulat folosind aplicația. „Pur și simplu e ceva distractiv”, spune ea în timp ce trece în revistă ultima ei colecție de instantanee melancolice, care au filtre grație cărora arată de parcă ar fi fost făcute în ultima parte a anilor 1970. „N-am o problemă sau ceva de genul ăsta. O folosesc doar atunci când vād ceva grozav. Simt să trebuie să surprind momentul înainte să dispară”.

Ce a condus la formarea obișnuinței lui Yin legată de Instagram? Cum a devenit această aplicație aparent simplă o parte atât de importantă a vieții ei? După cum vom afla în curând, obișnuințele ca cea a lui Yin se formează în timp, dar reacția în lanț care formează o obișnuință începe întotdeauna cu un trigger.

Obișnuințele nu sunt create, se bazează pe ceva

Obișnuințele sunt ca perlele. Scoicile creează perle naturale, acumulând strat peste strat dintr-o substanță numită sifed, formând în cele din urmă, de-a lungul anilor, comoara lustruită. Dar care este motivul pentru care sifedul formează o perlă? Apariția unui mic factor iritant, cum ar fi un firicel de nisip sau un parazit

nedorit, face ca organismul scoicii să înceapă să acopere invadatorul cu straturi de depuneri strălucitoare.

În mod similar, noile obișnuințe au nevoie de o fundație care să le susțină. Triggerii oferă baza pentru o schimbare de durată a comportamentului.

Gândește-te o clipă la viața ta. Ce te-a făcut să te trezești azi-dimineață? Ce te-a făcut să te speli pe dinți? Ce te-a determinat să citești această carte?

Triggerii pot fi niște indicii evidente precum alarma de dimineață, dar apar și sub forma unor semnale mai subtile, uneori subconștiente, care ne influențează la fel de eficient comportamentul zilnic. Triggerul este dispozitivul care ne face să acționăm și să adoptăm un anumit comportament - nisipul din scoică, care inițiază depunerea perlei. Fie că știm sau nu care sunt ei, triggerii ne împing să acționăm.

Triggerii sunt de două tipuri: externi și interni.

Triggerii externi

Tehnologiile care creează obișnuință încep să modifice comportamentul, impulsionând la început utilizatorii printr-un apel la acțiune. Acești stimuli senzoriali sunt transmiși printr-o grămadă de lucruri din mediul nostru. *Triggerii externi vin cu anumite informații, care le spun utilizatorilor ce să facă în continuare.*

Un trigger extern comunică următoarea acțiune pe care ar trebui să o faci utilizatorul. Adesea, acțiunea dorită este exprimată clar. De exemplu, ce triggeri externi vezi pe acest automat Coca-Cola din figura 2?



Figura 2

Uită-te mai bine la bărbatul prietenos din imagine. Îți oferă o Coca-Cola răcoritoare. Textul „Ți-e sete?” de sub imagine îți spune ce te întreabă bărbatul din fotografie și te îndeamnă să faci următoarea acțiune pe care se dorește să o faci, cea de a introduce banii și de a selecta o băutură.

În mediul online, un trigger extern poate lua forma unui buton proeminent, cum ar fi cel mare și portocaliu cu îndemnul „Înregistrează-te în Mint” din e-mailul de la Mint.com, din figura 3. Din nou, în acest caz utilizatorul primește instrucțiuni clare despre acțiunea pe care să o facă după citirea e-mailului: Să dea clic pe butonul mare și strălucitor.

Account Alert: Don't miss a transaction, fix your Mint account now.

Mint.com <team@mint.com>
to me

Jul 23

If you are unable to see the message below, [click here to view](#).



Help us fix your Mint account:

Mint wants to help you succeed, so [please log in and fix your Mint account today](#). Mint needs your up-to-date banking information in order to deliver your latest financial information and keep your finances at your fingertips. This is likely caused by a change at one of your banks and takes less than a minute to fix.

[Log In to Mint >](#)

Figura 3

Observi cât de evidentă și de clară este acțiunea plănuită în e-mailul celor de la Mint? Compania ar fi putut să includă alți câțiva triggeri, cum ar fi îndemnuri să-ți verifici soldul din bancă, să-ți vizualizezi tranzacțiile de pe cardul de credit sau să-ți stabilești obiective financiare. În schimb, deoarece acesta este un e-mail cu o alertă importantă pentru cont, Mint a redus acțiunile disponibile la un singur clic: Înregistrează-te pentru a-ți vizualiza și a-ți pune la punct contul.

Atunci când au mai multe alternative, utilizatorii trebuie să ia în calcul mai multe opțiuni. Prea multe alternative sau prea multe opțiuni irelevante pot provoca ezitare, confuzie sau, și mai rău, abandon. || Dacă reduci timpul necesar pentru a decide care va fi următoarea acțiune, acest lucru va crește probabilitatea ca acel comportament dorit să apară în mod inconștient. În continuare vom analiza acest lucru în capitolul următor.

Automatul Coca-Cola și e-mailul de la Mint.com oferă exemple bune de triggeri externi expliciți. Totuși, triggerii externi pot comunica și informații subînțelese, legate de următoarea acțiune pe care se dorește să o facă utilizatorii. De exemplu, cu toții am învățat că dăm clic pe link-urile de pe un site web și că apăsăm cu degetul pe simbolul aplicațiilor. Singurul scop al acestor triggeri vizuali obișnuiți este să îndemne la acțiune utilizatorii. Fiind un aspect al

designului interfeței care este deja acceptat, aceste apeluri la acțiune nu trebuie să le spună oamenilor cum să le folosească, informația este inclusă în ele.

Tipuri de triggeri externi

Companiile pot utiliza patru tipuri de triggeri externi pentru a-i determina pe utilizatori să realizeze acțiunile dorite:

1. Triggeri plătiți

Publicitatea, marketingul pe motoarele de căutare și alte canale plătite sunt folosite pentru a atrage atenția utilizatorilor și pentru a-i îndemna să acționeze. Triggerii plătiți pot fi un mod eficient, dar costisitor, pentru a-i face pe utilizatori să revină la tine în continuare. Companiile care creează obișnuință tind să nu se bazeze prea mult timp pe triggeri plătiți, dacă totuși fac vreodată acest lucru. Imaginează-ți cum ar fi fost dacă Facebook sau Twitter ar fi trebuit să cumpere o reclamă pentru a-i îndemna pe utilizatori să le viziteze din nou site-urile- aceste companii ar fi dat faliment în scurt timp.

De vreme ce plata pentru un contact ulterior nu este o soluție sustenabilă pentru majoritatea modelelor de afaceri, companiile folosesc în general triggerii plătiți pentru a atrage noi utilizatori și apoi se folosesc de alți triggeri pentru a-i face să revină.

2. Triggeri câștigați

Triggerii câștigați sunt grațiuți, însemnând că nu pot fi cumpărați direct, dar necesită adesea investiții sub forma timpului petrecut cu audiența și dedicat relațiilor cu media. Menționările favorabile în presă, clipurile video virale foarte populare și plasarea în recomandările de pe App Store, toate acestea sunt metode eficiente de a obține atenția. Companiile se pot amăgi crezând că descărcările asociate sau creșterea bruscă a vânzărilor semnaleză succesul pe termen lung, dar totuși, această vizibilitate generată de triggerii câștigați poate fi de scurtă durată.

3. Triggerii din relații

O persoană care spune altor persoane despre un produs sau un serviciu poate fi un trigger extrem de eficient ca apel la acțiune. Fie că au loc prin intermediul unei invitații electronice, al unui „Îmi place” pe Facebook sau printr-o recomandare directă, ca pe vremuri, recomandările de produse din partea prietenilor și a familiei sunt adesea o componentă-cheie a răspândirii

tehnologiei.

Triggerii din relații pot crea hiper-creșterea virală pe care o doresc atât de mult antreprenorii și investitorii. Uneori triggerii din relații determină creșterea pentru că oamenilor le place să împărtășească unii cu alții informații despre o ofertă grozavă.

De exemplu, este greu să întreci succesul viral al serviciului PayPal de la sfârșitul anilor 1990. || PayPal știa că odată ce utilizatorii începeau să își trimită bani unii altora online, își vor da seama de valoarea extraordinară a serviciului. Faptul că cineva tocmai ți-a trimis bani era grozav și a reprezentat un stimulent foarte puternic pentru ca utilizatorii să-și deschidă un cont și serviciul PayPal s-a dezvoltat deoarece era atât viral, cât și folositor.

Din nefericire, unele companii folosesc bucle virale și triggeri din relații într-un mod lipsit de etică, punând în aplicare așa-zisele „tipare întunecate”. Atunci când designerii îi păcălesc în mod intenționat pe utilizatori să își invite prietenii sau anunță zgomotos un mesaj pe rețelele lor sociale, e posibil să observe o oarecare creștere inițială, dar ea apare cu prețul capitalului social al utilizatorilor, inclusiv al bunăvoinței și al încrederii lor. Când oamenii descoperă că au fost înșelați, își exprimă frustrarea și nu mai folosesc produsul.

Utilizarea adecvată a triggerilor din relații presupune să ai o bază de utilizatori implicați care sunt entuziasmați și care își doresc să împărtășească și celorlalți beneficiile unui produs.

4. Triggeri acceptați

Triggerii acceptați ocupă o parte din mediul utilizatorului. Ei apar constant în viața de zi cu zi și în cele din urmă depinde de utilizator dacă alege să le permită acestor triggeri să apară.

De exemplu, simbolul unei aplicații pe ecranul telefonului, un newsletter pe e-mail la care utilizatorul se abonează sau o notificare pentru actualizarea unei aplicații apar numai dacă utilizatorul le vrea acolo. Atât timp cât utilizatorul este de acord să primească un trigger, compania care îl introduce *deține* o parte din atenția utilizatorului.

Triggerii acceptați sunt introduși numai după ce utilizatorii își deschid un cont, introduc adresa lor de e-mail, instalează o aplicație, optează pentru newsletter-uri sau indică în alt mod că vor să primească în continuare informații.

În vreme ce triggerii plătiți, câștigați și cei din relații determină achiziția unor

noi clienți, triggerii acceptați îndeamnă la un contact repetat, până când se formează o obișnuință. Fără triggerii acceptați și fără permisiunea tacită a utilizatorilor de a intra în spațiul lor de atenție, este dificil să le dai utilizatorilor indicații destul de frecvent pentru a le schimba comportamentul.

Triggerii externi sunt însă numai primul pas. Scopul final al tuturor triggerilor externi este să îi propulseze pe utilizatori în Modelul Capcanei și prin el, astfel încât, după cicluri succesive, să nu mai aibă nevoie de alte îndemnuri din partea triggerilor externi. Când utilizatorii își formează obișnuințe, indicațiile vin din partea unui alt fel de triggeri: cei interni.

Triggerii interni

Atunci când un produs devine asociat foarte mult cu un gând, o emoție sau o rutină deja existentă, el se folosește de un trigger intern. Spre deosebire de cei externi, care folosesc stimuli senzoriali precum un ceas deșteptător sau un buton uriaș cu „Înregistrează-te acum”, nu poți vedea, atinge sau auzi un trigger intern. Ei se manifestă automat în mintea ta. Conectarea triggerilor interni cu un produs reprezintă răsplata supremă în tehnologia de consum.

Pentru Yin, tânăra care are obiceiul de a folosi Instagram, aplicația ei preferată pentru fotografii a inventat un răspuns previzibil, indicat de un trigger intern. Printr-o condiționare repetată, s-a format o legătură între nevoia lui Yin de a surprinde imagini ale lucrurilor din jurul ei și aplicația de pe dispozitivul ei mobil pe care îl are mereu la îndemână.

Emoțiile, în special cele negative, sunt triggeri interni puternici și ne influențează în mare măsură rutina zilnică. Sentimentele de plictiseală, de singurătate, de frustrare, de confuzie și de nehotărâre provoacă adesea o ușoară durere sau un sentiment de nerăbdare, îndeamnă la o acțiune aproape instantanee și adesea lipsită de judecată pentru a potoli senzația negativă. De exemplu, Yin folosește adesea Instagram-ul atunci când se teme că un moment special se va pierde pentru totdeauna.

Neplăcerea poate fi relativ minoră - poate că nu își dă seama de teama ei - dar tocmai asta e problema. Viața noastră e plină de factori de stres mărunți și de obicei nu suntem conștienți de reacțiile noastre obișnuite față de aceste probleme enervante.

Și emoțiile pozitive pot servi drept triggeri interni și chiar și ele pot fi

declanșate de o nevoie de a satisface ceva ce ne deranjează. La urma urmei, folosim produsele pentru a găsi soluții la probleme. Putem considera dorința de a ne distra ca pe o nevoie de a nu mai fi plictisiți. Și nevoia de a împărtăși veștile bune poate fi considerată o încercare de găsi și de a menține legături sociale.

Ca designeri de produs, obiectivul nostru este să rezolvăm aceste probleme și să eliminăm durerea - să venim cu un răspuns pentru problema utilizatorului. Cu timpul, utilizatorii care găsesc un produs ce le ușurează durerea își vor forma asocieri pozitive cu produsul. După ce folosesc mereu produsul, încep să se formeze legăturile - la fel ca straturile de sidef dintr-o scoică - dintre produs și utilizatorul a cărui nevoie o satisface. Treptat, aceste legături se consolidează într-o obișnuință, pe măsură ce utilizatorii apelează la produsul tău, atunci când experimentează anumiți triggeri interni.

Un studiu de la Missouri University of Science and Technology^{***} ilustrează modul în care soluțiile tehnologice pot oferi deseori o alinare psihologică. || În 2011, 216 studenți s-au oferit voluntari pentru a le fi urmărită anonim activitatea pe internet. Pe parcursul anului școlar, cercetătorii au măsurat cât de des au folosit internetul acești studenți și ce făceau online.

La sfârșitul studiului, cercetătorii au comparat datele anonime ale studenților care au vizitat serviciile de sănătate ale universității pentru a se trata în urma simptomelor de depresie. „Am identificat câteva trăsături ale utilizării internetului care erau corelate cu depresia”, a scris Sriram Chellapan, unul dintre autorii studiului. || „De exemplu, participanții cu simptome depresive au avut tendința de a utiliza foarte intens e-mailul... Alte trăsături caracteristice ale comportamentului depresiv pe internet au inclus valori crescute ale vizionării de clipuri video, de jocuri și de chat.”

Studiul a demonstrat că oamenii care suferă de simptome ale depresiei au folosit mai mult internetul. De ce? O ipoteză este faptul că cei care suferă de depresie resimt mai des emoții negative decât restul oamenilor și caută alinare, apelând la tehnologie pentru a se binedispune.

Gândește-te la propriile tale comportamente determinate de emoții. Tu ce faci ca răspuns la triggerii tăi interni?

Atunci când se simt plictisiți, mulți oameni vor să aibă parte de entuziasm și apelează la titlurile știrilor dramatice. Când ne simțim peste măsură de stresați, căutăm calmul, găsind poate alinare în site-uri ca Pinterest. Când ne simțim

singuri, destinații ca Facebook și Twitter ne oferă legături sociale instantanee.

Pentru a ameliora senzația de nesiguranță, Google se află doar la un clic distanță. E-mailul, care probabil stă la baza tuturor tehnologiilor care creează obișnuință, este o soluție la care apelăm datorită multor motive care ne preocupă zilnic, de la faptul că ne face să ne simțim importanți (sau pur și simplu ne face să simțim că existăm), la faptul că verificăm să vedem dacă cineva are nevoie de noi, la faptul că ne oferă o evadare din momentele mai monotone ale vieții.

Odată ce ești captivat, folosirea acestor produse nu necesită întotdeauna un apel explicit la acțiune. În schimb, se bazează pe răspunsuri automate la sentimente care grăbesc comportamentul dorit. Produsele care se atașează de acești triggeri interni le oferă utilizatorilor o alinare rapidă. Din momentul în care o tehnologie a creat o asociere în mintea utilizatorilor, aceea că produsul este soluția lor preferată, ei revin singuri la el, fără a avea nevoie de îndemnuri din partea triggerilor externi.

În cazul triggerilor interni, informația legată de ceea ce trebuie făcut în continuare este codificată în memoria utilizatorului ca o asociere pe care deja a învățat-o.

Dar asocierea dintre un trigger intern și produsul tău nu se formează peste noapte. Poate fi nevoie de săptămâni sau de luni de utilizare frecventă până ce triggerii interni să creeze o legătură cu imboldurile. Obișnuințele noi sunt inițiate de triggeri externi, dar asocierile cu triggerii interni sunt cele care îi mențin pe utilizatori captivați.

După cum a spus Yin: „O folosesc doar atunci când văd ceva grozav”. Trecându-i cu grijă pe utilizatori de la triggerii externi la cei interni, Instagram a proiectat o rutină persistentă în viața oamenilor. În mintea lui Yin se declanșează o nevoie de fiecare dată când un moment merită să fie păstrat, iar pentru ea soluția imediată este Instagram. Yin nu mai are nevoie de un stimul extern care să o îndemne să folosească aplicația - triggerul intern apare de unul singur.

Cum să creezi produsul ținând cont de triggeri

Produsele care creează cu succes obișnuințe potolesc durerea utilizatorului, revendicând un anumit sentiment. Pentru a face acest lucru, designerii de produs trebuie să cunoască triggerii interni ai utilizatorilor lor - adică problema pe care caută să o rezolve. Dar pentru găsi triggerii interni ai clienților e nevoie să afli

mai multe despre oameni decât ce îți pot spune aceștia într-un sondaj. E nevoie să faci cercetări mai amănunțite pentru a înțelege ce simt utilizatorii tăi.

Scopul final al produselor care creează obișnuință este să rezolve problema utilizatorului, creând o asociere, astfel încât utilizatorul identifică produsul sau serviciul companiei ca fiind sursa alinării.

În primul rând, compania trebuie să identifice mai degrabă în termeni emoționali cea frustrare sau cea problemă, nu felul în care este ea reprezentată de caracteristici ale produsului. Dar cum procedează un designer pentru a descoperi ce cauzează probleme unui utilizator? Cel mai bun punct de plecare este să afle care sunt factorii determinanți din spatele produselor de succes care creează obișnuință - nu pentru a le copia, ci pentru a înțelege cum rezolvă ele problemele utilizatorilor. Acest lucru îți va permite să pătrunzi în mintea utilizatorului și te va avertiza asupra unor nevoi și dorințe omenești obișnuite.

După cum a spus Evan William, cofondatorul companiilor Blogger și Twitter, internetul este „o mașinărie uriașă menită să le dea oamenilor ceea ce vor ei”. Williams a continuat: „De multe ori credem că internetul ne permite să facem lucruri noi... Dar oamenii nu-și doresc decât să facă aceleași lucruri pe care le-au făcut dintotdeauna”.

Aceste nevoi obișnuite sunt veșnice și universale. Dar probabil că discuțiile cu utilizatorii pentru a dezvălui aceste dorințe se vor dovedi inefficiente, deoarece nici ei înșiși nu știu ce emoții îi motivează. Oamenii pur și simplu nu gândesc în acești termeni. Vei descoperi adesea că „preferințele declarate” ale oamenilor - ce spun ei că vor - sunt foarte diferite de „preferințele dezvăluite” - ceea ce fac în realitate.

După cum scrie Erika Hall, autoarea cărții *Just Enough Research* (Suficiente cercetări): „Atunci când cercetarea se concentrează pe ceea ce fac oamenii în realitate (se uită la clipuri video cu pisici), în loc de ceea ce și-ar fi dorit să facă (să producă filme de amatori cu o calitate demnă de filme artistice), de fapt acest lucru extinde posibilitățile”. Căutarea discrepanțelor scoate la iveală oportunitățile. Care este motivul real pentru care oamenii trimit SMS-uri? De ce fac fotografii? Ce rol joacă în viețile lor faptul că se uită la televizor sau că practică anumite sporturi? Întreabă-te ce probleme rezolvă aceste obișnuințe și ce ar putea simți utilizatorul chiar înainte de a face una dintre aceste acțiuni.

Ce ar vrea să obțină utilizatorul tău folosind soluția ta? Unde și când o va folosi? Ce emoții influențează utilizarea și îl vor motiva să acționeze?

Jack Dorsey, cofondator al companiilor Twitter și Square a împărtășit modul în care companiile lui răspund la aceste întrebări importante: „[Dacă] vrei să creezi un produs relevant pentru oameni, trebuie să te pui în locul lor și trebuie să scrii o poveste din perspectiva lor. Așa că petrecem mult timp scriind ceea ce numim narațiuni ale utilizatorilor”.¹¹

Dorsey continuă să descrie cum încearcă el să își înțeleagă cu adevărat utilizatorul: „E în centrul orașului Chicago și merge la o cafenea... Aceasta este experiența pe care o va avea. E ca o piesă de teatru. E foarte, foarte fumoasă. Dacă concepi bine acea poveste, atunci întreaga priorizare, întregul produs, întregul design și întreaga coordonare pe care trebuie să le faci în cazul acestor produse au loc în mod natural, deoarece poți modifica povestea, și toată lumea, de la toate nivelele organizației, se poate raporta la ea, de la ingineri, la departamentul de operațiuni, la cel de suport, la designeri și până la latura de afaceri a firmei”.

Dorsey crede că o descriere clară a utilizatorilor - a dorințelor lor, a emoțiilor, a contextului în care folosesc produsul - este extrem de importantă pentru a crea soluția potrivită. Pe lângă narațiunile utilizatorilor pe care le folosește Dorsey, instrumente precum dezvoltarea serviciului cu clienții¹², studiile de aplicabilitate și hărțile empatiei¹³ sunt exemple de metode pentru a învăța despre potențialii utilizatori.

O altă metodă este să încerci să pui întrebarea „de ce?”, ori de câte ori este nevoie, pentru a ajunge să descoperi o emoție. Asta se întâmplă de obicei cam pe la al cincilea „de ce”. Este o tehnică adaptată din Sistemul de producție al Toyota, descrisă de Taiichi Ohno drept „Metoda celor cinci de ce-uri”. Ohno a scris că ea a fost „baza abordării științifice a companiei Toyota... prin repetarea întrebării „de ce” de cinci ori, atât natura problemei, cât și soluția sa vor deveni clare”.¹⁴

Atunci când vrem să ne dăm seama de ce oamenii folosesc produse care creează obișnuință, triggerii interni sunt cauza de bază și „de ce” este o întrebare care ne poate ajuta să ajungem până la adevărata problemă.

De exemplu, hai să zicem că dezvoltăm pentru prima oară o tehnologie nouă și nemaipomenită, numită e-mail. Utilizatorul țintă este un manager ocupat, pe nume Julie. Am creat o narațiune detaliată a utilizatorului nostru, Julie, care ne ajută să răspundem la următoarea serie de întrebări „de ce”:

De ce nr. 1: De ce ar vrea Julie să folosească e-mailul?

Răspuns: Pentru a putea trimite și primi mesaje.

De ce nr. 2: De ce ar vrea să facă acest lucru?

Răspuns: Pentru că vrea să transmită și să primească informații rapid.

De ce nr 3: De ce vrea să facă acest lucru?

Răspuns: Ca să știe ce se întâmplă în viața colegilor, a prietenilor și a familiei.

De ce nr. 4: De ce trebuie să știe acest lucru?

Răspuns: Ca să știe dacă cineva are nevoie de ea.

De ce nr. 5: De ce i-ar păsa de acest lucru?

Răspuns: Se teme să nu rămână pe dinafară.

Acum am ajuns cu adevărat la o concluzie! Temerea este un trigger puternic, iar noi ne putem proiecta soluția pentru a ajuta să diminuăm teama lui Julie. Bineînțeles că am fi putut ajunge la o altă concluzie, dacă am fi început cu o altă personalitate, schimbând narațiunea sau inventând răspunsuri ipotetice diverse la înșiruirea de întrebări care încep cu „de ce”. Doar o înțelegere precisă a nevoilor de bază ale utilizatorului nostru ne poate da informații despre cerințele unui produs.

Dar acum, că înțelegem care este problema utilizatorului, putem trece mai departe la următorul pas, în care vom testa produsul pentru a vedea dacă îi rezolvă problema.

Dezvăluirea triggerilor în cazul Instagram

O mare parte a succesului generat de Instagram și ceea ce îi face pe utilizatorii lui să revină aproape în fiecare zi este capacitatea companiei de a înțelege triggerii utilizatorilor săi. Pentru oamenii ca Yin, Instagram este un refugiu pentru emoții și o sursă de inspirație, o colecție de povești virtuale, păstrate sub forma pixelilor.

În cazul lui Yin, utilizarea curentă a serviciului a început cu un trigger extern - o recomandare din partea unui prieten și săptămâni întregi de folosire repetată înainte să devină un utilizator regulat.

De fiecare dată când Yin face o fotografie, o distribuie prietenilor ei de pe Facebook și Twitter. Gândește-te la prima oară când ai văzut o fotografie pe Instagram. Ți-a atras atenția? Te-a făcut curios? A fost un apel la acțiune pentru tine?

Aceste fotografii servesc drept *trigger extern din relații*, care atrag atenția celorlalți și sunt pentru ei un imbold pentru a instala și pentru a folosi aplicația. Însă fotografiile de pe Instagram distribuite prin Facebook și Twitter nu au fost singurii triggeri care i-au activat pe noii utilizatori. Alții au aflat despre aplicație din media, de la bloggeri sau prin plasarea aplicației în rândul celor recomandate, pe care Apple i-a acordat-o Instagram în Apple Store – toți aceștia sunt *triggeri câștigați*.

Odată instalat, Instagram a beneficiat de pe urma *triggerilor acceptați*. Simbolul aplicației de pe ecranele telefoanelor utilizatorilor și notificările legate de postările prietenilor au contribuit pentru a-i face să revină.

Prin utilizarea repetată, Instagram a format asocieri puternice cu triggeri interni și ceea ce a fost cândva o distracție de scurtă durată a devenit pentru mulți utilizatori o rutină pe parcursul zilei.

Teama de a pierde un moment special este cea care provoacă senzația de stres. Această emoție negativă reprezintă triggerul intern care îi face pe utilizatorii Instagram să revină la aplicație și să facă o fotografie pentru a alina această durere. Pe măsură ce utilizatorii continuă să folosească serviciul, se formează noi triggeri interni.

Însă Instagram este mai mult decât un înlocuitor pentru aparatul de fotografiat, este o rețea socială. Aplicația îi ajută pe utilizatori să scape de plictiseală, conectându-i cu alte persoane, distribuind fotografii și făcând schimb de glume lejere. ||

Ca multe site-uri de rețele sociale, Instagram ușurează și „durerea” din ce în ce mai ușor de recunoscut, cunoscută ca „teama de a rata ceva” sau FOMO (Fear Of Missing Out). În cazul Instagram, asocierile cu triggerii interni oferă o fundație pentru a forma obișnuințe noi.

Acum este momentul să înțelegem cum funcționează conectarea problemei utilizatorului cu soluția sa, utilizând următorul pas din Modelul Capcanei. În capitolul următor, vom afla cum determinarea oamenilor să acționeze în urma unui trigger este crucială pentru stabilirea noilor rutine.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Triggerii îi dau utilizatorului un imbold să acționeze și sunt primul pas din Modelul Capcanei.

- • Triggerii sunt de două feluri - externi și interni.
- • Triggerii externi îi spun utilizatorului ce să facă în continuare, plasând informația în mediul acestuia.
- • Triggerii interni îi spun utilizatorului ce să facă în continuare prin intermediul asocierilor păstrate în mintea lui.
- • Emoțiile negative sunt adesea folosite drept triggeri interni.
- • Pentru a dezvolta un produs care creează obișnuință, creatorii trebuie să înțeleagă care sunt emoțiile utilizatorului care pot fi legate de triggerii interni și să știe cum să profite de pe urma triggerilor externi pentru a-i determina pe utilizatori să acționeze.

Ce ai de făcut acum

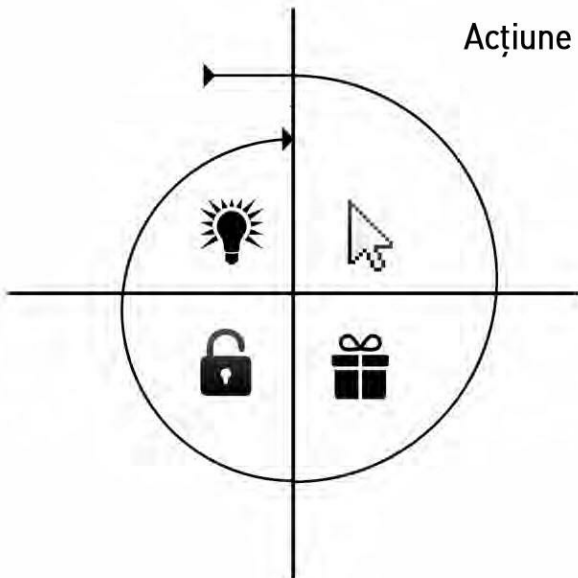
Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Cine sunt utilizatorii produsului tău?
- • Ce fac utilizatorii exact înaintea obișnuinței pe care tu o plănuiești?
- • Gândește-te la trei triggeri interni care le-ar putea da utilizatorilor tăi un îndemn la acțiune. Apelează la „Metoda celor 5 de ce-uri descrisă în acest capitol.
- • Ce triggeri interni au cel mai adesea utilizatorii tăi?
- • Termină această scurtă narațiune folosind cel mai frecvent trigger intern și obișnuința pe care o proiectezi.
- • „De fiecare dată când utilizatorul (trigger intern), el/ea (prima acțiune a obișnuinței pe care vrei să o formeze).”
- • Revino la întrebarea referitoare la ce fac utilizatorii exact înainte de prima acțiune a obișnuinței. Care ar putea fi locurile și momentele în care să trimiți un trigger extern?
- • Cum poți corela cât mai strâns posibil un trigger extern de momentul în care se activează triggerul intern al utilizatorilor?
- • Gândește-te la cel puțin trei moduri obișnuite de a-ți impulsiona utilizatorii folosind tehnologia actuală (e-mailuri, notificări, mesaje text). Apoi străduiește-te să inventezi cel puțin trei idei pentru a găsi

moduri nebunești sau imposibile în prezent, prin care să îți impulsionezi utilizatorii (computere portabile, senzori biometrici, porumbei voiajori etc.). S-ar putea să descoperi că ideile tale nebunești încurajează câteva abordări noi, care la urma urmei poate că nu sunt chiar atât de nebunești. Peste câțiva ani, noile tehnologii vor crea tot felul de oportunități pentru a impulsiona utilizatorii, oportunități care acum sunt de neconceput.

*** [Universitatea de Știință și Tehnologie din Missouri](#), Statele Unite ale Americii

Acțiune



3. ACȚIUNEA

Următorul pas din Capcană este faza acțiunii. Triggerul, determinat de impulsuri interne sau externe, îl informează pe utilizator ce să facă în continuare; totuși, dacă acesta nu trece la fapte, triggerul este inutil. Pentru a iniția acțiunea, realizarea ei trebuie să fie mai ușoară decât raționamentul. Adu-ți aminte, o obișnuință este un comportament pe care îl facem fără să ne gândim prea mult la el sau în mod inconștient. Cu cât realizarea acțiunii dorite presupune mai mult efort - fie că e fizic ori mental - cu atât e mai puțin probabil ca ea să aibă loc.

Acțiune vs. inacțiune

Dacă acțiunea este de o importanță crucială în formarea obișnuințelor, cum poate un designer de produs să îi influențeze pe utilizatori să acționeze? Există oare o formulă pentru a determina comportamentul? Se pare că da.

Deși există multe teorii despre ceea ce determină comportamentele umane, dr. BJ Fogg, directorul Laboratorului de tehnologie persuasivă de la Universitatea Stanford, a dezvoltat un model care explică într-un mod destul de simplu ce anume determină acțiunile noastre.

Fogg susține că există trei ingrediente necesare pentru a iniția toate comportamentele: (1) utilizatorul trebuie să fie destul de motivat; (2) utilizatorul trebuie să aibă posibilitatea de a realiza acțiunea dorită; și (3) trebuie să fie prezent un trigger pentru a activa comportamentul.

Modelul comportamental Fogg este reprezentat printr-o formulă, $C = MPD$, care denotă că un anumit comportament va apărea atunci când sunt prezente în același timp și la un nivel suficient motivația, posibilitatea și un trigger.⁵⁵ Dacă oricare dintre componentele acestei formule este absent sau insuficient, utilizatorul nu va trece de „Linia de acțiune” și comportamentul nu va avea loc.

Hai să parcurgem un exemplu pe care Fogg îl folosește pentru a explica modelul lui. Imaginează-ți un moment în care ți-a sunat telefonul mobil, dar tu nu ai răspuns. De ce nu ai răspuns?

Poate că telefonul era la fundul unei genți și era dificil să ajungi la el. În acest caz, imposibilitatea ta de a răspunde apelului cu ușurință a împiedicat acțiunea. Posibilitatea ta a fost limitată.

Poate că te-ai gândit că cel care sună este un vânzător prin telefon, o persoană

cu care nu ai vrut să vorbești. Așa că lipsa de motivație te-a făcut să ignori apelul.

Sau, poate că apelul era important și la îndemână, dar soneria de pe telefonul tău era dată pe silențios. În ciuda faptului că aveai atât o motivație puternică, cât și posibilitatea de a ajunge cu ușurință pentru a răspunde la apel, l-ai ratat pentru că nu l-ai auzit sunând - cu alte cuvinte, nu a fost prezent niciun trigger.

În capitolul precedent ne-am ocupat de triggerii, așa că acum hai să analizăm mai îndeaproape celelalte două componente ale Modelului comportamental Fogg: motivația și posibilitatea.

Motivația

Dacă un trigger oferă un îndemn la acțiune, motivația determină cât de mult îți dorești să faci acțiunea. Dr. Edwar Deci, profesor de psihologie la Universitatea din Rochester și cercetător de top în Teoria Autodeterminării, definește motivația drept „*energia necesară pentru realizarea acțiunii*”. ||

Deși natura motivației reprezintă un subiect larg dezbătut în psihologie, Fogg afirmă că există trei Factori Motivatori Esențiali care determină dorința noastră de a acționa.

Fogg declară că toți oamenii sunt motivați să caute plăcerea și să evite durerea, să caute speranța și să evite teama și, în cele din urmă, să caute acceptarea socială și să evite respingerea. Cele două laturi ale celor trei Factori Motivatori Esențiali pot fi considerate drept pârghii pentru a crește sau a diminua posibilitatea de a face o anumită acțiune, crescând sau diminuând motivația pentru ea.

Exemple de factori motivaționali în publicitate

Probabil că nicio industrie nu e mai elocventă decât industria publicității în privința factorilor motivaționali. Agenții de publicitate valorifică în mod sistematic motivațiile oamenilor pentru a le influența obiceiurile. Analizând reclamele cu un ochi critic, putem descoperi cum încearcă ei să ne influențeze acțiunile.

De exemplu, campania prezidențială din 2008 a lui Barack Obama s-a folosit de un mesaj și de o imagine foarte motivante, într-o perioadă de instabilitate economică și politică. Un poster emblematic conceput de artistul Shepard Fairly a comunicat ideea de „speranță”, atât prin cuvântul tipărit cu litere reliefate de-a lungul părții de jos a imaginii, cât și prin privirea neclintită a lui Obama, care

privea încrezător spre viitor. (Din nefericire, imaginea s-a aflat în mijlocul unei bătălii privind drepturile de autor dintre Fairey și Associated Press, care și-au revendicat drepturile de proprietate asupra fotografiei originale folosite în acea ilustrație, așa că am ales să nu o includ aici. Dacă nu îți poți aminti cum arăta imaginea, la notele de final există un link).||

Un alt exemplu de motivație din publicitate are legătură cu vechea afirmație, „sexul vinde”. Devenite un standard în publicitate cu mult timp în urmă, imaginile unor trupuri atractive, îmbrăcate sumar (și de obicei feminine) sunt folosite pentru a vinde orice, de la cea mai nouă linie de lenjerie de la Victoria's Secret, până la nume de domenii prin intermediul siteului GoDaddy.com și lanțuri de fast food precum Carl's Junior și Burger King (figura 4). Acestea și multe altele folosesc promisiunea plăcerii pe care o provoacă imaginile pentru a atrage atenția și pentru a oferi un motiv de acțiune.



Figura 4

Bineînțeles că această strategie funcționează doar în cazul unui segment demografic pentru care o anumită asociere cu sexul este un factor motivațional dominant. Deși pentru băieții adolescenți - ținta obișnuită a acestor reclame - ele pot părea pline de inspirație, altora li se pot părea dezagreabile. Lucrurile care îi motivează pe unii oameni nu îi vor motiva și pe alții, o realitate care oferă cu atât mai multe motive pentru a înțelege nevoile publicului tău țintă.

Uneori, factorul motivațional psihologic nu este chiar atât de evident ca cele folosite de Obama și de lanțurile de fast food. Reclama la Budweiser din figura 5 ilustrează modul în care compania producătoare de bere folosește factorul motivațional al coeziunii sociale, afișând trei amici care se bucură pentru echipa națională. Deși berea nu este direct legată de acceptarea socială, reclama reîntărește ideea că brandul este asociat cu prietenii dragi și cu momentele plăcute.



Figura 5- Budweiser- berea oficială a Campionatului Mondial de Fotbal 2010

Pe de altă parte, emoțiile negative, cum ar fi teama, pot fi și ele factori motivaționali puternici. Reclama din figura 6 arată un bărbat infirm cu o cicatrice șocantă la cap. Reclama are un impact major, comunicând riscurile de a nu purta cască de motociclist. Cuvintele „Nu vreau să port cască, mă face să arăt ca un prost”, împreună cu vârsta mentală a pacientului (în urma accidentului de motocicletă suferit) de doi ani, transmit un mesaj înfrorător.

În fiecare an, peste 12 000 de oameni mor pe șoselele noastre și 30 000 sunt grav răniți. Acest lucru înseamnă că mii de familii rămân să suporte consecințele. Familii chinuite de pierderea cuiva drag, paralizate de venitul redus din cauza nevoii neașteptate de a avea grijă de o rudă cu leziuni permanente pe creier. Adevărul trist este că majoritatea acestor cazuri ar fi putut fi

prevenite doar purtând o cască. Dacă stai te gândești, nu există scuze. Poartă cască, nu ai scuze.

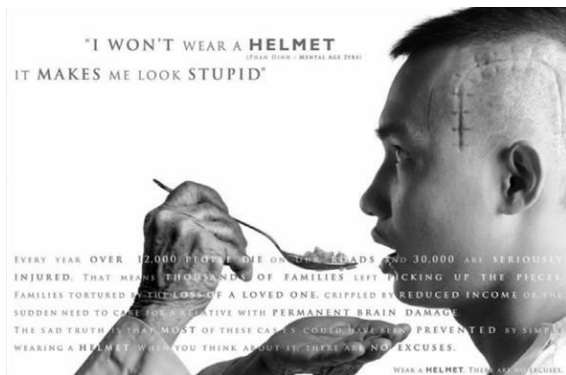


Figura 6- „NU VREAU SĂ PORT CASCĂ. MĂ FACE SĂ ARĂT CA UN PROST”- Phan Dinh - vârstă mentală, 2 ani.

Așa cum am menționat în capitolul precedent despre triggeri, este esențial să înțelegi motivul pentru care utilizatorii au nevoie de produsul sau de serviciul tău. Deși triggerii interni reprezintă un stimul frecvent, experimentat de utilizatori pe parcursul zilei, factorii motivaționali potriviți conduc la acțiune, oferind promisiunea unor rezultate dorite (adică un răspuns adaptat stimulilor).

Cu toate acestea, chiar și cu un trigger activat și cu motivația la cote maxime, designerii de produs descoperă adesea că utilizatorii tot nu se comportă așa cum vor ei. Ce lipsește din această ecuație? Ușurința utilizării sau mai degrabă posibilitatea utilizatorului de a face acțiunea cu ușurință.

Posibilitatea

În cartea lui, *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products* ##(Ceva cu totul nou: Trei pași simpli pentru a crea produse cu adevărat inovatoare), autorul Denis J. Hauptly analizează etapele fundamentale din procesul inovației. În primul rând, spune Hauptly, caută să înțelegi motivul pentru care oamenii folosesc un produs sau un serviciu. Apoi,

planifică etapele pe care clientul trebuie să le parcurgă pentru a-l utiliza. În cele din urmă, odată ce înțelegi seria de sarcini necesare pentru a ajunge de la intenție la rezultate, începe pur și simplu să înlături o parte dintre etapele care urmează să fie parcurse, până ce ajungi la cel mai simplu proces.

Prin urmare, orice tehnologie sau produs care reduce semnificativ pașii pentru a realiza o sarcină va fi adoptat pe scară largă de către oamenii pe care îi ajută. Pentru Hauptly, mai ușor înseamnă mai bine.

Dar putem explica atât de succint în ce constă inovația? Poate că un scurt ocol în lumea tehnologiei din trecutul recent va reuși să ilustreze la ce mă refer.

Acum câteva decenii, o conexiune dial-up la internet părea magică. Tot ceea ce aveau de făcut utilizatorii era să își pornească computerele, să apese pe câteva taste de pe tastatura computerului, să aștepte ca modemurile lor să scrâșnească și să țină în timp ce stabileau conexiunea și apoi, poate după 30 de secunde sau un minut, erau online. Verificarea e-mailului sau navigarea pe World Wide Web-ul aflat în formă erau extrem de încete (după standardele de azi), dar ofereau o comoditate nemaiîntâlnită, în comparație cu găsirea informației într-un alt mod. Tehnologia era remarcabilă și a devenit în curând un ritual pentru milioane de oameni care accesau această nouă minunăție, cunoscută sub numele de internet.

Bineînțeles că azi puțini dintre noi ar suporta tortura de a folosi un modem de 2400 de baud, după ce ne-am obișnuit să avem mereu la dispoziție conexiunile noastre la internet de mare viteză. Acum, e-mailurile sunt trimise instantaneu către dispozitivele din buzunarele noastre. Fotografiile noastre, muzica, clipurile video și fișierele - ca să nu mai vorbim de imensitatea conținutului disponibil pe internet - sunt accesibile aproape oriunde, oricând, pe orice dispozitiv conectat la internet.

În conformitate cu afirmația lui Hauptly, pe măsură ce pașii necesari pentru a face ceva (în acest caz pentru a fi conectat online și pentru a folosi internetul) au fost înlăturați sau perfecționați, rata de adopție a aceluia lucru a crescut.

De exemplu, gândește-te la cum a evoluat relația dintre procentul de oameni care creează conținut online și ușurința tot mai mare de a face acest lucru, așa cum ne arată figura 7.

În varianta lui inițială, web-ul avea câțiva furnizori de conținut precum C|net (numit acum CNET) sau *New York Times* care publicau informații destinate unor mase de oameni, având doar foarte puțini oameni care creau ceea ce citeau

alții.

Dar la sfârșitul anilor 1990, blogurile au schimbat web-ul. Înainte de apariția lor, scriitorii amatori erau nevoiți să își cumpere propriul domeniu, să aranjeze câteva setări DNS, să găsească o platformă de găzduire web și să stabilească un sistem de management al conținutului pentru a-și prezenta scrierile. Dintr-odată, companii noi ca Blogger au eliminat majoritatea acestor pași, permițându-le utilizatorilor să se înregistreze cu un cont și să înceapă să posteze.

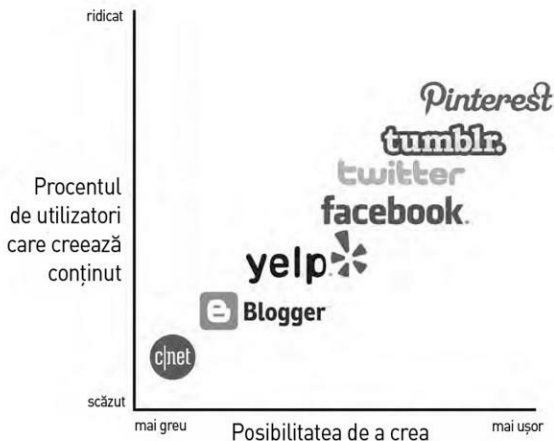


Figura 7

Evan Williams, care a fost printre fondatorii companiei Blogger și mai târziu unul dintre fondatorii companiei Twitter, repetă formula lui Hauptly pentru inovație atunci când își descrie propria abordare pentru a construi două companii cu un succes răsunător. || „Găsește o dorință pe care o au oamenii, de preferat să fie una care există de mult timp... Identifică acea dorință și folosește tehnologia modernă pentru a reduce pașii de parcurs”. Blogger a făcut ca postarea conținutului online să devină spectaculos de ușoară. Rezultatul? Creșterea

procentului utilizatorilor care creau conținut online, spre deosebire de procentul celor care îl consumau.

Apoi au apărut Facebook și alte instrumente de media socială care au perfecționat invenții mai vechi cum ar fi fluxurile Bulletin Board Systems (BBS) și Really Simple Syndication (RSS) transformându-le în instrumente pentru utilizatorii care erau nerăbdători să aibă acces la actualizări.

Apoi, la șapte ani după apariția lui Blogger, o nouă companie descrisă la început ca un serviciu de „micro-blogging” a avut ca obiectiv să permită unor mase mari de oameni să împărtășească conținut - Twitter. Pentru mulți, activitatea de a ține un blog era încă prea dificilă și consuma prea mult timp. Însă oricine putea să tasteze mesaje scurte și informale. Cuvântul „tweeting” (*postarea de mesaje tweet*) a început să intre în vocabularul național, pe măsură ce Twitter a ajuns să fie utilizat la o scară tot mai largă, ajungând până la 500 de milioane de utilizatori înregistrați în 2012. || La început, criticilor nu le-a plăcut faptul că mesajele distribuite pe Twitter erau limitate la doar 140 de caractere, considerând că era doar o găselniță restrictivă. Însă ei nu și-au dat seama că, în realitate, această restricție le-a permis utilizatorilor să creeze și mai mult conținut. Era nevoie doar să apeși câteva taste și utilizatorii puteau să distribuie conținut. Spre sfârșitul anului 2013, erau trimise 340 de milioane de tweet-uri în fiecare zi.

Și mai recent, companii precum Pinterest, Instagram și Vine au simplificat și mai mult crearea de conținut online. Acum, e nevoie doar de o fotografie rapidă sau de un re-pin al unei imagini interesante pentru a distribui informația pe mai multe rețele sociale. Modul în care funcționează inovația ne arată că atunci când o acțiune devine mai ușor de realizat, fiecare etapă succesivă a web-ului evoluează, iar acest lucru contribuie la transformarea publicării de conținut care, dintr-un obicei cândva de nișă, a devenit unul adoptat pe scară largă.

Așa cum o demonstrează istoria recentă a web-ului, ușurința sau dificultatea de a face o anumită acțiune influențează probabilitatea ca un comportament să aibă loc. Pentru a reuși să simplificăm un produs, trebuie să înlăturăm obstacolele care stau în calea utilizatorilor. Potrivit modelului comportamental Fogg, *posibilitatea reprezintă capacitatea de a efectua un anumit comportament.*

Fogg descrie șase „elemente ale simplității”- factorii care influențează dificultatea efectuării unei sarcini. Aceștia sunt:

- Timpul - Cât durează să realizezi o acțiune.
- Bani - Costul bănesc al întreprinderii unei acțiuni.
- Efortul fizic - Volumul de muncă de care e nevoie pentru realizarea acțiunii.
- Ciclurile creierului - Nivelul de efort mental și de concentrare necesar pentru realizarea unei acțiuni.
- Abaterea de la normele sociale - Cât de acceptat este comportamentul de către alte persoane.
- Lipsa rutinei - Potrivit lui Fogg - „Cât de mult se potrivește acțiunea cu rutinele existente sau cât de mult le perturbă”.

Pentru a crește șansele ca un comportament să aibă loc, Fogg îi învață pe designeri să se concentreze pe simplitate, ca o funcție a celei mai deficitare resurse a utilizatorului în acel moment. Cu alte cuvinte, să identifice ce îi lipsește utilizatorului. Din ce motiv utilizatorul întâmpină dificultăți pentru a realiza acțiunea dorită?

Nu are timp? Comportamentul este prea costisitor? Oare utilizatorul este obosit după o lungă zi de muncă? Produsul este prea dificil de înțeles? Utilizatorul se află într-un context social în care comportamentul ar putea fi perceput ca neadecvat? Comportamentul este atât de diferit de rutina normală a utilizatorului, încât caracterul său straniu este neatrăgător?

Acești factori vor varia în funcție de persoană și de context, așa că designerii ar trebui să se întrebe „Care este detaliul ce lipsește și care le-ar permite utilizatorilor mei să treacă la pasul următor?”. Proiectarea care ia în calcul simplificarea experienței globale a utilizatorului reduce neînțelegerile, înlătură obstacolele și face ca utilizatorul să se îndrepte către linia de acțiune a lui Fogg.

Faza acțiunii din Modelul Capcanei include cele șase elemente de simplitate ale lui Fogg, cerându-le designerilor să ia în considerare modul în care tehnologia lor poate să faciliteze cea mai simplă acțiune, în așteptarea unei recompense.

Mai jos sunt exemple de interfețe online simple, pe care le folosesc mai multe

companii de succes, pentru a-i stimula pe utilizatori să treacă repede la următoarea fază a Capcanei.

Conectează-te cu Facebook

De regulă, atunci când îți înregistrezi un cont nou pentru o aplicație sau pentru un site web e nevoie să parcurgi câțiva pași. Utilizatorului i se sugerează să introducă o adresă de e-mail, să creeze o parolă și să prezinte alte informații, cum ar fi un nume sau un număr de telefon. Această povară creează neplăceri destul de mari, și utilizatorii renunță să se mai înregistreze. Dispozitivele mobile au o provocare deosebită din pricina ecranelor mai mici și a vitezelor de tastare reduse.

Totuși, în zilele noastre, e aproape imposibil să navighezi pe web sau să folosești o aplicație mobilă fără să întâlnești un îndemn de Conectare cu Facebook (figura 8). Multe companii au eliminat câteva etape din procesul de înregistrare, dându-le utilizatorilor posibilitatea să se înregistreze pe site-urile lor folosind datele lor de identificare de pe Facebook.



Yelp va primi următoarele informații: profilul tău public, lista de prieteni, adresa de e-mail, ziua ta de naștere, check-in-uri, orașul curent și check-in-urile prietenilor tăi.

Figura 8

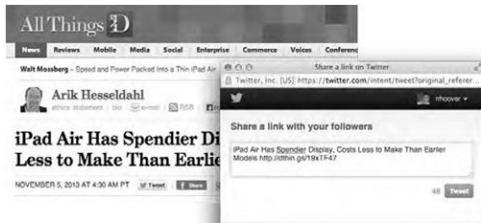
Deși funcția de Conectare cu Facebook este utilă pentru cei care se află în criză de timp, trebuie să menționăm că, în cazul altora, acest instrument nu ușurează neapărat înregistrarea. De exemplu, utilizatorii care sunt preocupați de modul în care Facebook ar putea să le distribuie informațiile personale, ar putea să

considera că butonul de înregistrare nu e folositor, deoarece acesta le-ar putea declanșa noi neliniști legate de încrederea pe care o pot avea în gigantul rețelelor sociale. Încă o dată, obstacolele cu care se confruntă utilizatorii variază în funcție de persoană și context. Nu există o soluție universală, așa că designerii ar trebui să caute să înțeleagă mai multe provocări cu care e posibil să se confrunte utilizatorii.

Distribuie folosind butonul Twitter

Twitter îi ajută pe oameni să distribuie articole, clipuri video, fotografii și orice alt conținut pe care îl găsesc pe web. Compania a observat că 25% dintre mesajele de pe Twitter conțineau un link și, prin urmare, s-a gândit să simplifice cât mai mult acțiunea de a posta un mesaj tweet cu un link către un site web.¶

Pentru a ușura munca celor care distribuie link-uri, Twitter a creat pentru site-urile terțe un buton Twitter care poate fi încorporat, permițându-le să le ofere vizitatorilor o metodă de a trimite mesaje tweet direct de pe paginile lor, printr-un singur clic (figura 9). Triggerul extern te face să deschizi un mesaj prestabilit, reducând efortul cognitiv de a compune un mesaj tweet și te scutește de câțiva pași în procesul de distribuire.



Distribuie un link pentru următorii tăi:

Figura 9

Căutarea cu Google

Google, cel mai popular motor de căutare din lume, nu a fost primul pe piață.

Atunci când s-a lansat, la sfârșitul anilor 1990, a concurat cu cei care dețineau pozițiile dominante, cum ar fi Yahoo!, Lycos, AltaVista și Excite. Cum a ajuns Google să domine industria de mai multe miliarde de dolari?

În primul rând, algoritmul lui Google de clasament în pagină (Page Rank) s-a dovedit a fi un mod mult mai eficient de a indexa web-ul. Clasificând paginile în funcție de cât de frecvente erau linkurile de pe alte site-uri către ele, Google a îmbunătățit relevanța căutării. În comparație cu instrumentele de căutare bazate pe directoare precum Yahoo!, Google făcea o enormă economie de timp. Google a învins însă și alte motoare de căutare, care deveniseră invadate de conținut nerelevant și pline de publicitate (figura 10). De la începuturile ei, pagina de start a Google și paginile cu rezultatele căutării, curate și simple, s-au concentrat exclusiv pe eficientizarea actului de căutare și de obținere a rezultatelor relevante (figura 11).

YAHOO!

What's New Check Email Personalize Help

Yahoo! Mail
free email for life

☐ Yahoo! Messenger

Yahoo! Auctions
cons, cards, stamps

Search advanced search

Shopping - Auctions - Yellow Pages - People Search - Maps - Travel - Classifieds - Personals - Games - Chat - Clubs
Mail - Calendar - Messenger - Companien - My Yahoo! - News - Sports - Weather - TV - Stock Quotes - more...

Yahoo! Shopping - Thousands of stores. Millions of products.

Departments	Stores	Products
Apparel	Sports Authority	Digital cameras
Bath/Beauty	Qap	Pokemon
Computers	Eddie Bauer	MP3 players
Electronics	Mary's	DVD players

Arts & Humanities
Literature, Photography...

Business & Economy
Companies, Finance, Jobs...

Computers & Internet
Internet, WWW, Software, Games...

Education
College and University, K-12...

Entertainment
Cool Links, Movies, Humor, Music...

News & Media
Full Coverage, Newspapers, TV...

Recreation & Sports
Sports, Travel, Autos, Outdoors...

Reference
Libraries, Dictionaries, Quotations...

Regional
Countries, Regions, US States...

Science
Animals, Astronomy, Engineering...

In the News

- Scores killed in Nigerian riots
- Austria's Haider resigns as party leader
- Floods trap thousands in Mozambique

[more...](#)

Marketplace

- Y! Auctions - Pets, Pokemon, computers
- Free 56K Internet Access
- Yahoo! Bill Pay - free 3-month trial

[more...](#)

Inside Yahoo!

- Yahoo! GeoCities - build your free home page
- Play free Fantasy Soccer
- Yahoo! Clubs - create your

Figura 10 - Pagina de start a Yahoo! în jurul anului 1998



Search the web using Google!

Google Search I'm feeling lucky

Special Searches
[Stanford Search](#)
[Linux Search](#)

Help!
[About Google!](#)
[Company Info](#)
[Google! Logos](#)

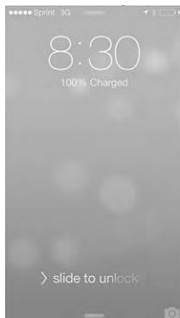
Get Google!
updates monthly:
your e-mail
Subscribe Archive

Figura 11- Pagina de start a Google în jurul anului 1998

Cu alte cuvinte, Google a redus perioada de timp și efortul cognitiv necesar pentru a găsi ceea ce căutau utilizatorii. Compania continuă să își perfecționeze neîncetat motorul de căutare, descoperind modalități noi pentru a înlătura orice s-ar putea afla în calea utilizatorilor - indiferent cât de banal ar putea fi acel lucru. Deși pagina sa de start rămâne remarcabil de imaculată, Google oferă acum o multitudine de instrumente pentru a face căutarea mai ușoară și mai rapidă - inclusiv corectarea automată a greșelilor de ortografie, rezultate predictive bazate pe interogarea parțială a datelor și rezultate ale căutării care se încarcă și pe măsură ce utilizatorul tastează. Eforturile celor de la Google au scopul de a face căutarea mai ușoară, pentru a-i face pe utilizatori să revină.

Fotografiile cu iPhone de la Apple

Multe dintre cele mai dragi momente din viață sunt foarte scurte. Încercăm să surprindem aceste amintiri în fotografii, dar dacă aparatul de fotografiat nu este la îndemână sau e prea dificil să facem poza din cauza echipamentului de fotografiat, pierdem momentele respective pentru totdeauna. Cei de la Apple au înțeles că ar putea să îi ajute pe proprietarii de iPhone să facă mai multe fotografii, făcând acest lucru mai accesibil. Compania a setat aplicația pentru camera video astfel încât să poată fi deschisă direct din ecranul blocat, fără a fi nevoie de parolă. În comparație cu numărul de pași necesari pentru a accesa aplicațiile de fotografii de pe alte smartphone-uri, gestul ușor și simplu al camerei video încorporate îi oferă un monopol efectiv, fiind soluția la care utilizatorii apelează ori de câte ori trebuie să facă repede o poză (figura 12).



Derularea paginii pe Pinterest

Cum poate un site web să facă navigarea mai ușoară? O soluție care a devenit foarte cunoscută datorită site-ului Pinterest este derularea infinită. În trecut, pentru a trece de la o pagină web la următoarea era nevoie să dai clic și să aștepți.

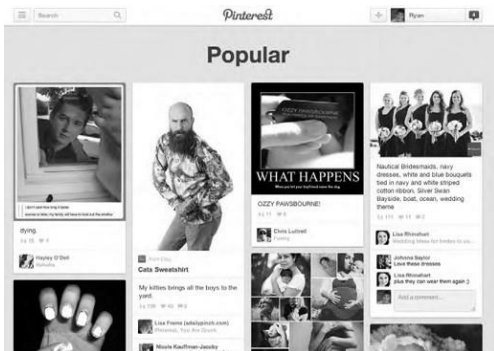


Figura 13

Cu toate acestea, pe site-uri ca Pinterest, ori de câte ori utilizatorul se apropie de partea de jos a paginii, se încarcă automat mai multe rezultate. Utilizatorii nu trebuie să se oprească nicio clipă pe măsură ce continuă să deruleze și să acceseze continuu pinuri sau postări la nesfârșit (figura 13).

Exemplele de mai sus ne arată cum încurajează simplitatea comportamentele pe care utilizatorii intenționau să le adopte.

Motivație sau posibilitate – Care dintre ele ar trebui mărită inițial?

După ce descoperi triggerii care stimulează acțiunile utilizatorului și după ce te hotărăști ce acțiuni vrei să transformi în obișnuințe, poți crește motivația și posibilitatea pentru a spori probabilitatea ca utilizatorii tăi să adopte un comportament dorit. Dar care este primul lucru în care ar trebui să investești, motivația sau posibilitatea? Unde poți investi mai eficient banii și timpul tău?

Răspunsul e că trebuie să începi mereu cu posibilitatea.

Bineînțeles că toate cele trei părți ale C=MPT trebuie să fie prezente pentru a determina o singură acțiune a utilizatorului; fără un trigger clar și în lipsa unei motivații suficiente, nu va exista niciun comportament. Însă în cazul companiilor care creează soluții tehnologice, în general cele mai rentabile investiții sunt cele care sporesc ușurința de utilizare a unui produs.

Este adevărat că sporirea motivației costă mult și necesită timp. Vizitatorii site-urilor web tind să ignore textul cu instrucțiuni. Sunt atenți pentru a executa mai multe sarcini deodată și nu au multă răbdare pentru explicații legate de motivul sau de modul în care ar trebui să facă un anumit lucru. În schimb, este mai eficient să influențezi comportamentul reducând efortul necesar pentru a efectua o acțiune decât să determini pe cineva să își dorească mai mult acel lucru. Creează un produs atât de simplu încât utilizatorii să știe deja cum să îl folosească și vei da lovitură.

Evoluția paginii principale a site-ului Twitter

În 2009, pagina principală a site-ului Twitter avea foarte mult text și conținea zeci de linkuri (figura 14). Pagina era derutantă, în special pentru noii utilizatori, care nu erau familiarizați cu produsul. Propunerea de valoare a celor de la Twitter de a distribui prietenilor și membrilor familiei ceea ce făceau nu a avut

ecou în rândul celor mai mulți utilizatori, care se întrebau: „de ce aș vrea să fac cunoscute activitățile mele unui număr mare de oameni?”. Designul paginii necesita multă atenție și capacitate de înțelegere.



Figura 14 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2009

Un an mai târziu, cei de la Twitter au refăcut pagina principală, prezentându-se drept un serviciu care te ajută „să distribui și să descoperi ce se întâmplă în timp real, oriunde în lume” (figura 15). Deși pagina a pus mai mult accent pe acțiune, încă era încărcată din punct de vedere vizual. Și mai regretabil, sarcina pe care utilizatorii o făceau cel mai probabil – căutarea - nu era tocmai ceea ce Twitter se aștepta de la ei. Conducerea celor de la Twitter știa încă de la primii utilizatori că cei care îi urmăreau pe alți oameni prin intermediul serviciului aveau șanse mai mari de a păstra contactul și de a-și crea o obișnuință. Dar căutarea pe Twitter nu era de ajutor în acest sens, așa că au decis să introducă o altă modificare.



Figura 15 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2010

În timpul perioadei de maximă creștere a companiei, pagina celor de la Twitter a devenit mult mai simplă (figura 16). Chiar și descrierea produsului în sine are doar 140 de caractere și a evoluat de la o cerere dificilă din punct de vedere cognitiv, ca utilizatorii să își transmită informațiile (după cum era formulată în 2009), la mesajul mai puțin solicitant: „Fii la curent cu ce se întâmplă, în timp real, cu oamenii și cu organizațiile care te interesează”.

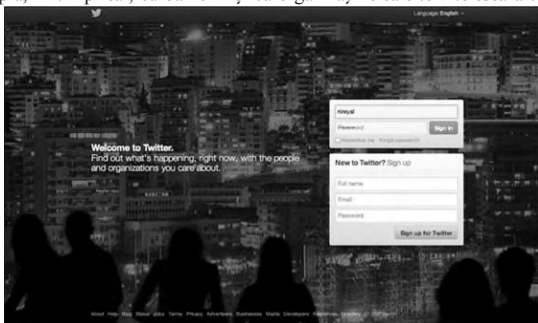
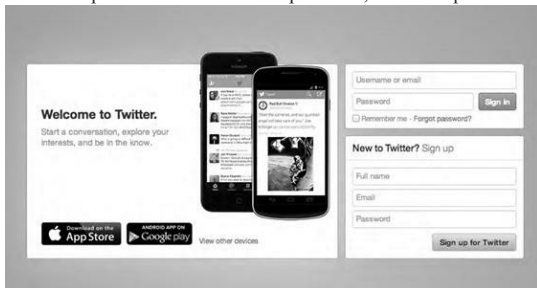


Figura 16 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2012

Imaginaie mare și îndrăzneță a unor oameni care se uită la un fel de eveniment plin de lumini, cum ar fi un concert sau un meci de fotbal, comunică metaforic valoarea serviciului, în timp ce stărnește curiozitatea. Ceea ce iese cel mai mult în evidență este faptul că pagina are două apeluri la acțiune foarte clare: conectează-te sau înscrie-te. Compania a simplificat cât mai mult acțiunea dorită, fiind conștientă că, dacă îi face pe oameni să încerce serviciul, acest lucru va da rezultate mai bune decât încercarea de a-i convinge să îl folosească încă din pagina de start.

Bineînțeles că merită semnalat faptul că în 2012, Twitter se afla într-o altă postură față de 2009. Oamenii ajungeau pe site după ce auziseră multe despre acest serviciu, pe măsură ce popularitatea lui crescuse. Evoluția paginii principale a site-ului Twitter relevă modul în care compania a descoperit cea mai rară resursă a utilizatorilor ei. În 2009, pagina principală a site-ului Twitter a încercat să stimuleze motivația. Dar în 2012, Twitter descoperise că indiferent cât de multe știau utilizatorii despre serviciu, faptul că erau îndemnați să-și deschidă un cont și să înceapă să urmărească alți oameni îi făcea să fie mult mai implicați.

Recent, pagina principală a site-ului Twitter a suferit ușoare modificări pentru a încuraja descărcarea aplicației mobile a companiei (figura 17). S-a păstrat simplitatea triggerilor principali, care constă în îndemnul „conectează-te” sau „înscrie-te” din varianta disponibilă în 2012, dar Twitter știe acum că determinarea utilizatorilor să instaleze aplicația pe telefoanele lor contribuie cel mai mult la o implicare tot mai mare din partea lor, în mod repetat.



Despre strategiile euristice și percepție

Până acum am discutat despre Factorii Motivaționali ai lui Fogg și despre cele șase elemente ale simplității, ca pârgii pentru a influența probabilitatea de adoptare a unui comportament. Acești factori ne trimit cu gândul la modurile ideale în care reacționează oamenii atunci când iau decizii raționale. De exemplu, orice student începător în științele economiei învață că, pe măsură ce prețurile scad, consumatorii cumpără mai mult - în termenii lui Fogg, e un exemplu de creștere a posibilității, prin scăderea prețului.

Cu toate acestea, deși pare elementar, acest principiu, la fel ca multe alte teorii despre comportamentul uman, are și excepții. Domeniul economiei comportamentale, care a fost studiat de oameni vizionari precum câștigătorul premiului Nobel, Daniel Kahneman, a dezvăluit excepții de la modelul rațional al comportamentului uman. De exemplu, până și noțiunea că oamenii consumă întotdeauna mai mult, dacă ceva costă mai puțin, este doar o tendință, nu un principiu absolut valabil.

Există multe metode paradoxale și surprinzătoare prin care companiile care înțeleg strategiile euristice pot intensifica motivația utilizatorilor sau le pot crește posibilitățile - scurtăturile mentale pe care le utilizăm pentru a lua decizii și a ne forma opinii. Merită să menționăm câteva dintre aceste prejudecăți ale gândirii. Deși în general utilizatorii nu își dau seama de aceste influențe asupra comportamentului lor, strategiile euristice le pot prezice acțiunile.

Efectul rarității

În 1975, cercetătorii Worchel, Lee și Adewole au dorit să știe ce părere vor avea oamenii despre fursecurile din două borcane de sticlă identice.¹ Unul dintre borcane avea zece fursecuri, în timp ce pe fundul celuilalt mai erau doar două fursecuri uitate. Care fursecuri vor fi mai apreciate?

Deși fursecurile și borcanele erau identice, participanții le-au apreciat mai mult pe cele din borcanul aproape gol. Faptul că păreau puține le-a afectat percepția legată de aprecierea lor.

Există multe teorii legate de motivul pentru care se întâmplă acest lucru. În primul rând, raritatea poate spune ceva despre produs. Te gândești că, dacă sunt

mai puține articole, poate că acest lucru se datorează faptului că oamenii știu ceva ce tu nu știi. Și anume că fursecurile din borcanul aproape gol sunt o alegere mai bună. Borcanul care mai are doar două fursecuri transmite o informație valoroasă, deși irelevantă, de vreme ce fursecurile sunt identice. Cu toate acestea, senzația de raritate le-a schimbat percepția cu privire la valoarea lor.

În a doua parte a experimentului, cercetătorii au vrut să știe ce se va întâmpla cu percepția despre valoarea fursecurilor dacă deveneau dintr-odată rare sau abundente. Grupurile de participanți la studiu au primit borcane care conțineau două sau zece fursecuri. Apoi, oamenii din grupul cu zece fursecuri au trebuit dintr-odată să renunțe la opt fursecuri. Invers, cei care aveau doar două fursecuri au primit alte opt fursecuri în borcanele lor. Cum vor afecta aceste schimbări modul în care participanții apreciau fursecurile?

Rezultatele au rămas în concordanță cu strategia euristică a rarității. Grupul celor care au rămas cu doar două fursecuri a estimat că erau mai valoroase, în vreme ce persoanele care au primit mai multe fursecuri pe neașteptate, trecând de la două la zece fursecuri, au avut o părere mai puțin bună despre ele. De fapt, au apreciat fursecurile chiar mai puțin decât oamenii care primiseră de la început zece fursecuri. Studiul a arătat că valoarea percepută a unui produs poate scădea, dacă începe prin a fi rar și apoi devine abundent.

Ca un exemplu al modului în care percepția unei rezerve limitate poate crește vânzările, un exemplu foarte la îndemână este Amazon.com. Când am căutat recent un DVD, rezultatele căutării mi-au comunicat că mai erau „doar 14 pe stoc” (figura 18), iar când am căutat o carte pe care pusesem ochii, se pare că mai rămăseseră doar trei exemplare. Cel mai mare comerciant din lume a epuizat stocurile pentru aproape orice vreau eu să cumpăr sau folosește strategia euristică a rarității pentru a influența comportamentul meu de cumpărare?

The Fighter (2010)

[Christian Bale](#) (Actor), [Mark Wahlberg](#) (Actor), [David O. Russell](#) (Director) | Rated: **R** | Format: DVD

★★★★☆ (287 customer reviews)

List Price: ~~\$14.98~~

Price: **\$8.99** ✓Prime

You Save: ~~\$5.99~~ (40%)

Only 14 left in stock.

Sold by [newbury comics](#) and [Fulfilled by Amazon](#). Gift-wrap available.

Figura 18 - „Doar 14 pe stoc?”

Efectul de încadrare

Contextul ne influențează și el percepția. Într-un experiment social, violonistul de talie mondială Joshua Bell a decis să cânte un concert gratis pe neașteptate, într-o stație de metrou din Washington, DC. || Bell cântă în mod regulat cu casa închisă, în locații precum Kennedy Center și Carnegie Hall, cu bilete de sute de dolari, dar atunci când a fost amplasată în cadrul metroului din DC, muzica lui nu a atras pe nimeni. Aproape nimeni nu și-a dat seama că trecea pe lângă unul dintre cei mai talentați muzicieni din lume.

Mintea o ia pe scurtături, informată de cadrul în care ne aflăm, emitând judecăți rapide și câteodată eronate. Atunci când Bell și-a ținut concertul în stația de metrou, puțini s-au oprit să asculte. Dar atunci când este încadrat în contextul unei săli de concert, el poate vinde bilete la prețuri piperate.

Strategia euristică a încadrării nu are doar rolul de a ne influența comportamentele - practic ne schimbă modul în care creierul nostru percepe plăcerea. De exemplu, un studiu din 2007 a încercat să determine dacă prețul influența într-un anumit fel gustul vinului. || Cercetătorii i-au pus pe participanții la studiu să deguste vin, în timp ce se aflau într-un computer tomograf.

În timp ce aparatul le scana fluxul de sânge în diferite regiuni ale creierului, degustătorii au fost informați asupra costului fiecărui vin pe care îl testau. Degustarea a început cu un vin de 5\$ și a ajuns la o sticlă de 90\$. Interesant este că, pe măsură ce prețul vinului creștea, și plăcerea celor care degustau vinul era tot mai mare. Nu numai că au spus că le-a plăcut mai mult vinul, dar și creierul lor le-a confirmat sentimentele, prezentând creșteri bruște ale activității în zonele asociate cu plăcerea. Participanții la studiu nici măcar nu și-au dat seama că de fiecare dată gustau același vin. Acest studiu demonstrează cum percepția poate forma o realitate personală, pe baza modului în care este încadrat un produs, chiar și atunci când există puține legături cu calitatea obiectivă.

Efectul de ancorare

Rar poți intra într-un magazin de haine fără să vezi panouri informative cu „30% reducere” sau „unu plus unu gratis” și alte reduceri și chilipiruri. În realitate, aceste produse sunt comercializate adesea pentru a mări la maximum profiturile afacerii. Același magazin va avea adesea produse similare, dar mai ieftine (deși fără reducere). Am vizitat recent un magazin care oferea un pachet de trei maiouri Jockey, cumperi unul, pe al doilea îl iei la jumătate de preț, cu 29,50\$. După ce

am căutat și alte opțiuni, am observat un pachet de cinci maiouri Fruit of the Loom care se vindea cu 34\$. După câteva calcule rapide, am descoperit că maiourile care nu erau la reducere erau de fapt mai ieftine, la bucată, decât pachetul mărcii aflate la reducere.

Oamenii se ancorează adesea de o singură informație atunci când iau o decizie. Eram pe punctul de a cumpăra maiourile cu preț redus, presupunând că singura caracteristică ce diferenția cele două mărci - faptul că una era la reducere și cealaltă nu - era singurul lucru pe care trebuia să îl iau în considerare.

Efectul acumulării de puncte

Comercianții folosesc de multe ori cartele cu puncte pentru a încuraja mai multe achiziții. Cu fiecare nouă achiziție, clienții au mai multe șanse de a primi gratuit un produs sau un serviciu. De obicei, aceste cartele sunt oferite fără a fi completate, iar clienții încep de la 0% puncte. Ce s-ar întâmpla dacă comercianții le-ar înmâna clienților cartele care au deja puncte acumulate? Oamenii ar fi mai motivați să facă achiziții, dacă ar fi înregistrat deja un progres? Un experiment și-a propus să găsească răspunsul la această întrebare. ||

Două grupuri de clienți au primit cartele cu puncte care aveau ca premiu spălarea gratuită a mașinii, odată ce cartelele acumula un anumit număr de puncte. Unul dintre grupuri a primit o cartelă goală cu 8 pătrățele de ștampilat și celălalt una cu 10 pătrate, dar cu două ștampilate gratis. Ambele grupuri trebuiau totuși să achite 8 spălări pentru a primi una gratis; cu toate acestea, al doilea grup de clienți - cei cărora li s-au dat două puncte gratuite - a avut o uimitoare rată de completare de 82%. Studiul demonstrează efectul punctelor acumulate, un fenomen care face ca motivația să fie tot mai mare pe măsură ce oamenii cred că se apropie de un țel.

Site-uri precum LinkedIn și Facebook folosesc această strategie euristică pentru a încuraja oamenii să divulge cât mai multe informații despre ei înșiși, atunci când își completează profilul online. Pe LinkedIn, fiecare utilizator pornește cu un oarecare progres aparent (figura 19). Următorul pas este să-ți „îmbunătățești profilul”, furnizând informații suplimentare. Pe măsură ce utilizatorii completează fiecare pas, contorul arată treptat cum avansează utilizatorul. În mod inteligent, bara de completare de pe LinkedIn depășește percepția progresului și nu include o scară numerică. Pentru un utilizator nou, un profil de LinkedIn complet nu pare greu de realizat. Dar chiar și utilizatorul

„avansat” mai are de parcurs câțiva pași suplimentari pe care îi poate face pentru a se apropia de scopul final.

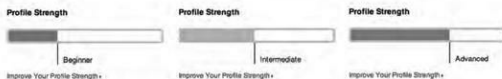


Figura 19

Majoritatea oamenilor nu își dau seama de modul în care strategiile euristice ne fac să luăm decizii pe moment, de multe ori pe zi. Psihologii cred că există câteva sute de prejudecăți cognitive care ne influențează comportamentul și că cele patru discutate aici sunt doar câteva exemple. || Designerii de produs care proiectează tehnologii care creează obișnuințe pot avea un efect considerabil atunci când înțeleg aceste metode și le utilizează pentru a crește motivația și posibilitatea.

Stephen Anderson, autorul cărții *Seductive Interaction Design (Designul interacțiunii seducătoare)* a creat un instrument numit Note Mentale (Mental Notes) pentru a-i ajuta pe designeri să creeze produse mai bune prin intermediul strategiilor euristice. || Fiecare cartonaș din pachetul lui de 50 de cartonașe conține o scurtă descriere a unei prejudecăți cognitive și este menită să provoace conversații în rândul membrilor din echipa de producție, pentru a vedea cum ar putea utiliza principiul. De exemplu, membrii echipei s-ar putea întreba cum ar putea utiliza efectul punctelor acumulate sau pe cel al rarității pentru a crește probabilitatea unui comportament dorit din partea utilizatorului.

În acest capitol am descoperit cum să îi facem pe utilizatori să acționeze, plecând de la un trigger dat. Am discutat despre modul în care prejudecățile cognitive ne influențează comportamentul și despre felul în care creatorii de produse îi pot îndemna pe utilizatori să treacă la următoarea fază din Modelul Capcanei, proiectând cea mai simplă acțiune care va fi recompensată.

Acum că utilizatorii au trecut prin primele două faze, a sosit momentul să le dăm ceea ce caută - recompensa care oferă o soluție pentru nevoia lor. Ce își doresc mai exact utilizatorii? Ce ne face să ne întoarcem în repetate rânduri la experiențele și la tehnologiile care creează obișnuință? Răspunsul la ceea ce căutăm cu toții reprezintă subiectul următorului capitol.

De ținut minte și de dat mai departe

- Acțiunea este al doilea pas din Capcană.
- Acțiunea este cel mai simplu comportament înaintea unei recompense.
- După cum este descris de Modelul comportamental al dr. BJ Fogg:
- Pentru ca orice comportament să fie adoptat, e nevoie ca un trigger să fie prezent atunci când utilizatorul are posibilitatea și motivația suficientă pentru a trece la fapte.
- Pentru a favoriza comportamentul dorit, asigură-te că ai un trigger clar, apoi sporește posibilitatea, făcând acțiunea mai ușor de realizat și, în cele din urmă, include factorul motivațional potrivit.
- Orice comportament este determinat de unul dintre cei trei Factori Motivaționali Esențiali: căutarea plăcerii sau evitarea durerii, căutarea speranței și evitarea fricii, căutarea acceptării sociale și evitarea respingerii sociale.
- Posibilitatea este influențată de cei Șase factori: timpul, banii, efortul fizic, ciclurile creierului, abaterea de la normele sociale și lipsa rutinei. Posibilitatea depinde de utilizatori și de contextul lor din acel moment.
- Strategiile euristice sunt scurtături cognitive la care apelăm pentru a lua decizii rapide. Designerii de produs pot utiliza câteva dintre sutele de strategii euristice pentru a crește probabilitatea acțiunii pe care o doresc.

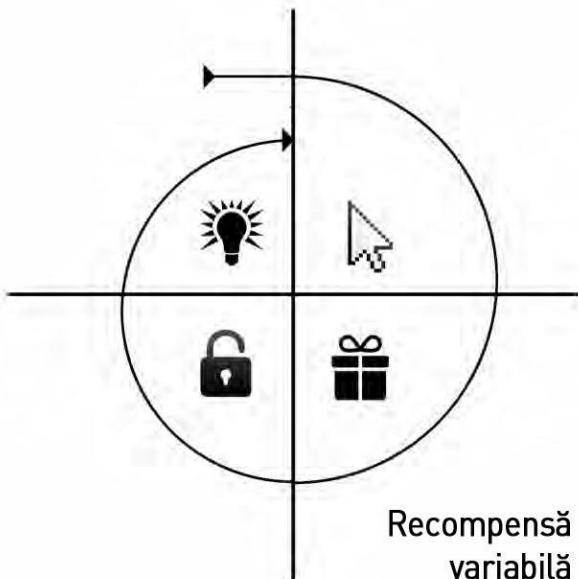
Ce ai de făcut acum

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a face următoarele exerciții:

- Parcurge etapele prin care ar trece utilizatorii tăi pentru a folosi produsul sau serviciul, începând din momentul în care simt triggerul intern, până în punctul în care primesc rezultatul așteptat. De câți pași este nevoie înainte ca utilizatorii să obțină recompensa pe care o

doresc? Cum se compară acest proces cu simplitatea unora dintre exemplele descrise în acest capitol? Cum se compară cu produsele și serviciile concurente?

- • Care sunt resursele ce limitează posibilitatea utilizatorilor tăi de a îndeplini sarcinile ce vor deveni obișnuințe?
- • Timpul.
- • Bani.
- • Efortul fizic.
- • Ciclurile creierului (e prea derutant)
- • Abaterea de la normele sociale (e în afara lor)
- • Lipsa rutinei (e prea nou)
- • Găsește trei metode ce pot fi testate pentru a face ca sarcinile intenționate să fie mai ușor de realizat.
- • Reflectează la modul în care ai putea aplica strategiile euristice pentru a face mai probabile acțiunile ce creează obișnuință.



4. RECOMPENSE VARIABLE

De fapt, toate companiile îi ajută pe utilizatori să-și îndeplinească un obiectiv. Așa cum am aflat în capitolul precedent, reducerea etapelor necesare pentru a realiza rezultatul plănuir înseamnă că sunt mai multe șanse de a atinge acel rezultat. Dar pentru ca utilizatorii să fie implicați în continuare, produsele trebuie să își îndeplinească promisiunile. Pentru a forma asocierile învățate, despre care am discutat în capitolul cu triggerii, utilizatorii trebuie să ajungă să depindă de un produs pe care îl consideră o soluție de încredere pentru problema lor - leacul pentru nevoia lor.

Al treilea pas din Modelul Capcanei îl reprezintă etapa diverselor recompense. În această etapă, îi recompensezi pe utilizatorii tăi rezolvând o problemă, consolidându-le din nou motivația pentru acțiunea făcută în faza precedentă. Însă pentru a înțelege de ce recompensele - și în special recompensele variabile - sunt atât de eficiente, trebuie mai întâi să analizăm în profunzime cum funcționează creierul.

Să înțelegem cum funcționează recompensele

În anii 1940, doi cercetători pe nume James Olds și Peter Milner au descoperit din întâmplare că o regiune specială din creier reprezintă sursa plăcerii noastre. Cercetătorii au implantat electrozi în creierul unor șoareci de laborator care le dădea acestora posibilitatea de a-și aplica mici șocuri electrice într-o mică parte a creierului numită nucleul accumbens. || În scurt timp, șoarecii au devenit captivați de acea senzație.

Olds și Milner au demonstrat că șoarecii de laborator ar renunța la mâncare, la apă și chiar ar alerga peste o grilă electrificată dureroasă în schimbul ocaziei de a continua să apese pe pârghia care administra șocurile. Câțiva ani mai târziu, alți cercetători au testat răspunsul oamenilor la stimulul auto-administrat în aceeași zonă a creierului. Rezultatele au fost la fel de dramatice ca în cazul experimentului cu șoareci - subiecții nu mai doreau să facă nimic altceva decât să apese pe butonul care le stimula creierul. Oamenii continuau să apese butonul chiar și atunci când aparatul era oprit. Cercetătorii au fost nevoiți chiar să ia cu forța dispozitivele din mâinile subiecților care au refuzat să renunțe la ele.

Ținând seama de reacțiile pe care le demonstraseră mai înainte pe animalele

din laborator, Olds și Milner au concluzionat că au descoperit centrul plăcerii din creier. De fapt, acum știm și că alte lucruri care ne fac să ne simțim bine activează aceeași regiune neurală. Sexul, mâncarea delicioasă, un chilipir și chiar și dispozitivele noastre digitale, toate stimulează acest șanț adânc al creierului, furnizându-ne impulsul pentru multe dintre comportamentele noastre.

Și totuși, cercetări mai recente au arătat că experimentele lui Olds și Milner nu stimulau plăcerea ca atare. Brian Knutson, profesor la Standford, a efectuat un studiu care explora fluxul de sânge din creierul unor oameni ce puneau pariuri în timp ce se aflau într-un tomograf. Subiecții testului au jucat un joc de noroc, în timp ce Knutson și echipa lui erau atenți să observe zonele din creier care deveneau mai active. Rezultatele uimitoare au arătat că nucleul accumbens nu se activa atunci când primeau recompensa (în acest caz era o sumă de bani). Ci mai degrabă, se activa pe măsură ce o aștepta.

Studiul a dezvăluit că ceea ce ne face să acționăm nu este senzația pe care o primim de la recompensa în sine, ci nevoia de a potoli pofta după acea recompensă. Dorința resimțită la nivelul percepției din creier este atât de puternică, încât pare să ne constrângă, așa cum s-a întâmplat în cazul experimentelor cu șoareci de laborator efectuate de Olds și Milner.

Pentru a înțelege variabilitatea

Dacă nu te-ai uitat niciodată la un clip video pe YouTube în care un bebeluș se întâlnește pentru prima oară cu un câine, merită să o faci. Nu numai că sunt incredibil de drăgălașe, dar ne pot ajuta să demonstrăm ceva important despre conexiunile noastre mentale.

Inițial, chipul bebelușului afișează o expresie care pare să întrebe: „Ce caută monstrul acesta păros în casa mea? Îmi va face rău? Ce va face în continuare?”. Copilul e foarte curios și se întreabă dacă această creatură i-ar putea pricinui ceva rău. Însă copilul își dă seama rapid că Grivei nu reprezintă o amenințare. Urmează o explozie de chicoteli molipsitoare. Cercetătorii cred că râsul poate fi de fapt o supapă de eliberare atunci când nesiguranța ne face să simțim disconfort și emoție, dar nu ne temem că s-ar putea întâmpla ceva rău.!

Ceea ce clipurile video nu ne arată însă este ce se întâmplă odată cu trecerea timpului. Câțiva ani mai târziu, ceea ce odinioară era palpitant în privința lui Grivei nu-i mai atrage copilului atenția în același fel. Copilul a învățat să prevadă comportamentul câinelui și acesta nu i se mai pare atât de distractiv.

Acum, copilul se gândește la autobasculante, la mașini de pompieri, la biciclete și la jucării noi care stimulează simțurile - până când devin și ele previzibile. Suntem cu toții asemenea unor copii, în sensul că odată ce ne dăm seama ce se va întâmpla în continuare, devenim mai puțin entuziasmați de acea experiență. Regulile aplicate în cazul cățeilor sunt valabile și în cel al produselor. Pentru a continua să ne atragă atenția, produsele trebuie să vină mereu cu ceva nou.

Creierul nostru a evoluat de-a lungul mileniilor pentru a-și da seama cum funcționează lucrurile. Odată ce înțelegem relațiile cotidiene, reținem acea informație în mintea noastră. Obișnuințele noastre nu sunt altceva decât posibilitatea creierului de a găsi rapid comportamentul potrivit ca răspuns pentru o activitate de rutină sau în cazul unui proces pe care l-a deprins deja. Obișnuințele ne ajută să ne conservăm atenția pentru alte lucruri, în timp ce ne ocupăm de sarcinile efectuate fără să ne gândim prea mult sau în timp ce le realizăm în mod inconștient.

Și totuși, atunci când ceva iese din tiparul cauză-efect la care am ajuns să ne așteptăm - atunci când întâlnim ceva în afara normelor - devenim dintr-odată conștienți din nou. ¶ Noutatea ne trezește interesul, ne face să fim atenți și - asemenea unui bebeluș care întâlnește pentru prima oară un câine prietenos - se pare că ne place.

Recompensele din partea tribului, în urma vânătorii și ale sinelui

În anii 1950, psihologul B.F. Skinner a condus experimente pentru a înțelege cum influențează caracterul variabil comportamentul animal. ¶ Prima oară, Skinner a pus porumbei într-o cutie care era prevăzută să ofere păsărilor o granulă de mâncare de fiecare dată când apăsau pe o pârghie. Asemenea șoarecilor de laborator ai lui Olds și Milner, porumbeii au învățat relația de cauză și efect dintre apăsarea pârghiei și primirea mâncării.

În următoarea parte a experimentului, Skinner a adăugat și caracterul variabil. În loc să dea o granulă de mâncare de fiecare dată când un porumbel atinge pârghia, mașinăria elibera mâncarea după un număr întâmplător de atingeri. Câteodată pârghia distribuia mâncare, câteodată nu. Skinner a dezvăluit că recompensa intermitentă a făcut să crească dramatic atingerea pârghiei de către porumbei. Adăugarea caracterului variabil a crescut frecvența cu care porumbeii au realizat acțiunea plăcută.

Porumbeii lui Skinner ne spun multe despre factorii ce contribuie la determinarea propriului nostru comportament. Experimente mai recente dezvăluie că un caracter variabil intensifică activitatea în nucleul accumbens și crește brusc nivelurile neurotransmițătorului dopamină, care determină căutarea noastră avidă de recompense. || Cercetătorii au observat niveluri crescute de dopamină în nucleul accumbens atât în cadrul unor experimente ce ofereau recompense bănești, cât și într-un studiu al unor bărbați heterosexuali care vizionau imagini cu chipuri de femei atrăgătoare. ||

Recompensele variabile sunt incluse în tot felul de produse și de experiențe care ne atrag atenția. Ele ne alimentează imboldul de a verifica e-mailul, de a naviga pe internet sau de a cumpăra chilipiruri. Eu consider că recompensele variabile sunt de trei tipuri: din partea tribului, în urma vânătorii și pentru sine (figura 20). Produsele care creează obișnuința utilizează una sau mai multe dintre aceste tipuri de recompense variabile.

Trei tipuri de recompense variabile

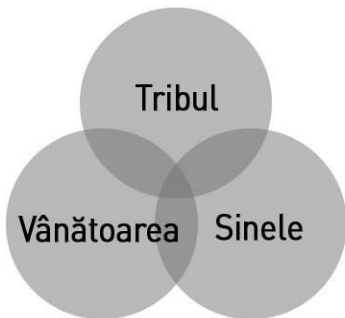


Figura 20

Recompensele din partea tribului

Facem parte dintr-o specie ai cărei membri depind unii de alții. Recompensele din partea tribului sau recompensele sociale sunt determinate de relațiile noastre cu alți oameni. Creierul nostru este adaptat să caute recompense care ne fac să ne

simțim acceptați, atrăgători, importanți și incluși. Multe dintre instituțiile și domeniile noastre de activitate sunt create în jurul acestei nevoi de afirmare socială. De la grupurile civice și religioase și până la sporturile cu spectatori și la celebrele seriale de televiziune, nevoia de a simți conexiunea socială ne modelează valorile și determină în mare măsură felul în care ne petrecem timpul.

Nu e de mirare că rețelele de socializare au devenit extrem de cunoscute și de simpatizate de atât de mulți oameni. Facebook, Twitter, Pinterest și alte câteva site-uri furnizează împreună recompense sociale eficiente, conform unui program variat, pentru peste un miliard de oameni. Cu fiecare postare, mesaj tweet sau pin, utilizatorii așteaptă să primească recunoaștere socială. Recompensele din partea tribului îi fac pe utilizatori să revină, dorindu-și să aibă parte de mai multă recunoaștere socială.

Site-urile care se folosesc de recompensele din partea tribului beneficiază de pe urma a ceea ce psihologul Albert Bandura numea „teoria învățării sociale”.**||** Bandura a studiat puterea modelului și a atribuit puteri speciale posibilității noastre de a învăța de la alții. În mod special, Bandura a arătat că oamenii care observă cum alte persoane sunt recompensate în urma unui anumit comportament au mai multe șanse să își modifice propriile convingeri și acțiuni ulterioare. În mod remarcabil, Bandura a mai arătat și că această tehnică funcționează deosebit de bine atunci când oamenii observă comportamentul persoanelor cu care seamănă cel mai mult sau al celor care sunt un pic mai experimentați (și prin urmare, constituie modele de urmat).**||** Este exact genul de segment demografic și de nivel de interes pe care companiile de media socială precum Facebook și site-uri specifice domeniului ca Stack Overflow îl aplică selectiv.

Iată câteva exemple de recompense din partea tribului din mediul online:

Facebook

Facebook oferă numeroase exemple de recompense sociale variabile. Înregistrarea dezvăluie un flux nesfârșit de conținut pe care l-au distribuit prietenii, comentarii ale altor persoane și notificări continue cu câți oameni au dat „îmi place” pentru ceva (figura 21). Incertitudinea legată de ceea ce utilizatorii vor găsi de fiecare dată când vizitează site-ul le creează curiozitatea necesară pentru a-i face să revină.

Pe de o parte, conținutul variabil îi face pe utilizatori să continue să caute

informații interesante în Fluxurile de Știri, iar clicurile pe butonul „Îmi place” le dau creatorilor de conținut o recompensă variabilă. Aprecierile obținute sub forma clicurilor pe butonul „Îmi place” și comentariile oferă recunoaștere din partea tribului pentru cei care au distribuit conținutul și reprezintă recompense variabile care îi motivează să posteze în continuare.



The screenshot shows a Facebook post interface. At the top, it says "Like · Comment" on the left and "1,609,920 813" on the right. Below this, it says "1,609,920 people like this." and "View previous comments" on the left, with "50 of 813" on the right. The comments section lists five comments, each with a profile picture, the comment text, the date and time, and the number of likes. The comments are from Pia-Maria Norris, Jorge Carrenho, Mateen Tabrizi, Modele 'Modi' Oyewole, and Ahmed Elmasry.

Commenter	Comment Text	Date and Time	Likes
Pia-Maria Norris	Congratulations!	May 21, 2012 at 8:12pm	1,677
Jorge Carrenho	Congrats!!! I'm not going to be able to go Mark but thanx!!! Wish you the best brotha	May 21, 2012 at 9:00pm via mobile	400
Mateen Tabrizi	Congrats!...smart job getting married after going public	May 21, 2012 at 9:01pm	381
Modele 'Modi' Oyewole	trill. it's DC to BC over everything though. @dctobc.	May 22, 2012 at 1:02am	254
Ahmed Elmasry	If you look closely, Mark has green eyes in this photo 😊	May 22, 2012 at 5:42am	311

Figura 21

Stack Overflow

Stack Overflow este cel mai mare site din lume cu întrebări și răspunsuri pentru dezvoltatorii de software. La fel ca în cazul altor site-uri cu conținut generat de utilizatori, cum ar fi Quora, Wikipedia și YouTube, tot conținutul de pe Stack Overflow este creat în mod voluntar de oamenii ce utilizează site-ul. Un număr incredibil de 5000 de răspunsuri la întrebări este generat zilnic de membrii site-ului. Multe dintre aceste replici oferă răspunsuri detaliate, extrem de tehnice și de laborioase. Însă de ce atât de mulți oameni își petrec atât de mult timp făcând toată această muncă în mod gratuit? Ce îi motivează să depună efort în ceva ce pentru alții este o povară, povara de a scrie documentație tehnică?

Cei care revin cu fidelitate pe site-ul Stack Overflow scriu răspunsuri așteptând să primească recompense din partea tribului. De fiecare dată când un utilizator prezintă un răspuns, alți membri au ocazia de a vota dacă acel răspuns

este pozitiv sau negativ. Cele mai bune răspunsuri se strecoară în partea de sus a paginii, iar autorii lor acumulează puncte (figura 22). Atunci când acumulează un anumit nivel de punctaj, membrii câștigă insigne ce le conferă un statut special și privilegii. Bineînțeles că procesul acumulării de voturi pozitive (și prin urmare de puncte și insigne) este extrem de variabil - nimeni nu știe câte va primi din partea comunității atunci când răspunde la o întrebare.

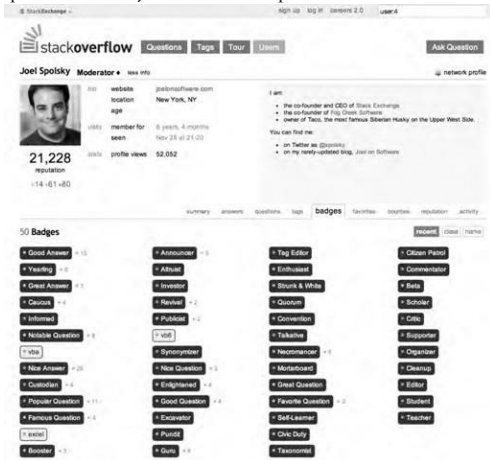


Figura 22

Stack Overflow funcționează pentru că, la fel ca noi toți, inginerii de software au satisfacții atunci când își aduc contribuția în cadrul unei comunități care e importantă pentru ei; și elementul de variabilitate transformă o sarcină aparent banală într-o experiență care îi absoarbe, ca cea dintr-un joc. Dar pe Stack Overflow punctele nu sunt doar un mod de funcționare a jocului, lipsit de conținut, ele conferă o valoare specială, reprezentând cât de mult a contribuit cineva, ajutându-și tribul. Utilizatorii se bucură că au ocazia să-i ajute pe colegii lor programatori și să câștige respectul oamenilor a căror opinie o prețuiesc.

League of Legends

League of Legends, un joc pe calculator foarte cunoscut, a fost lansat în 2009 și a obținut un succes extraordinar în scurt timp. Însă la puțin timp după lansarea lui, proprietarii jocului și-au dat seama că au o problemă serioasă: jocul video online era plin de „trolî” - oameni care luau în derâdere alți jucători și care puteau face asta deoarece erau sub protecția anonimatului pe care îl oferea jocul. League of Legends a dobândit rapid o reputație proastă pentru că avea o „comunitate de oameni necruțători - chiar abuzivi”.¹¹ O publicație de top din domeniu a scris că „League of Legends a devenit celebru cel puțin din două motive: datorită faptului că a dovedit puterea modelului de joc gratuit în Occident și datorită unei comunități de jucători răutăcioși”¹².

Pentru a-i combate pe trolî, creatorii jocului au proiectat un sistem de recompense, folosindu-se de teoria învățării sociale a lui Bandura, pe care l-au numit Honor Points (*Puncte de onoare*) - (figura 23). Sistemul le-a dat jucătorilor posibilitatea de a acorda puncte în cazul unui comportament corect, demn de a fi apreciat. Această faimă virtuală a încurajat comportamentul pozitiv și i-a ajutat pe cei mai buni și mai cooperanți jucători să se afirme în comunitate. Numărul de puncte câștigate era extrem de variabil și ele puteau fi conferite doar de către alți jucători. Honor Points a devenit în curând un însemn râvnit al statutului conferit de trib și a contribuit la eliminarea trolîlor, semnalându-le altora care sunt jucătorii pe care ar trebui să-i evite.

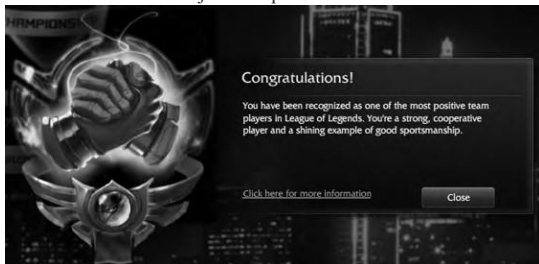


Figura 23

Recompensele de pe urma vânătorii

Ani de zile, oamenii de știință au încercat să răspundă la o întrebare fundamentală a evoluției umane: Cum își vâneau hrana primii oameni? Majoritatea biologilor evoluționiști sunt de acord că consumul de proteine animale a fost o schimbare semnificativă care a condus către o nutriție mai bună și, în cele din urmă, către o dezvoltare mai mare a creierului, dar detaliile despre tehnica lor de vânătoare rămân neclare. || Știm că strămoșii noștri au flăurit sulite și săgeți pentru vânătoare, dar dovezile arată că aceste arme au fost inventate abia cu 500 000 de ani în urmă ¹, cu toate că noi mâncăm carne de peste 2 milioane de ani. ¶ Atunci, cum am vânat în timpul primelor 75 de procente ale existenței noastre?

Potrivit biologului evoluționist de la Harvard, Daniel Lieberman, ca să putem lua cina, obișnuim să vânam. Primii oameni omorau animale folosind o tehnică numită „vânătoare persistentă”, o practică încă obișnuită în rândul puținelor societăți pre-agrară de astăzi. Unul dintre aceste grupuri, poporul San din Africa de Sud, vânează antilope kudu, un animal mare, asemănător căprioarei, folosind o tehnică similară celei folosite de oameni, crede Lieberman, în cea mai mare parte a istoriei speciei noastre. Modul în care am evoluat atunci când vânam sălbăticiuni ne poate ajuta să explicăm motivul pentru care constatăm că azi ne simțim obligați să folosim anumite produse.

În Africa, vânătoarea începe atunci când un grup de vânători San separă de turmă un mascul mare de antilopă kudu. Coamele grele ale animalului îl încetinesc, făcându-l mai puțin agil decât femelele. Odată ce animalul este izolat de grup, un singur vânător San începe vânătoarea, păstrând o viteză constantă în timp ce animalul înfricoșat se îndepărtează în salturi. La început, ai impresia că omul nu-l va ajunge niciodată din urmă. În unele momente chiar se chinuie să nu piardă din vedere animalul prin tufele de arbuști.

Însă vânătorul știe că poate folosi punctele slabe ale animalului în avantajul său. Puternica antilopă kudu este mult mai rapidă în sprinturi scurte, dar pielea ei este acoperită cu blană și nu poate disipa căldura, așa cum o poate face pielea alergătorului. Potrivit lui Lieberman - „Patrupedele nu pot gălăi și alerga în galop în același timp”. ¶ Așa că, în vreme ce antilopa kudu trebuie să se oprească pentru a-și trage răsuflarea, vânătorul începe să se apropie, nu ca să o prindă, ci să o facă să alerge până la epuizare.

După ce este urmărit timp de opt ore înăbușitoare sub soarele african, animalul este în sfârșit gata să se dea bătut, prăbușindu-se și semnalând că

renunță, fără nici cea mai mică luptă. Sun, vânătorul costeliv de 45 de kg rezistă mai mult decât animalul puternic de 227 de kg, doar cu persistența și înzestrările biomecanice cu care l-a înzestrat evoluția. Vânătorul își ucide prada rapid și ceremonios, înțepând o venă din gâtul animalului pentru a-și putea hrăni copiii și tribul.

Alergând în două picioare și lipsită de părul de pe corp tipic altor primat, specia noastră a câștigat un avantaj solid în fața altor mamifere mai mari. Posibilitatea noastră de a menține o urmărire constantă ne-a dat capacitatea de a vâna sălbăticiuni preistorice de talie mare. Dar vânatul persistent nu a fost posibil doar datorită corpului nostru; schimbările din creier au jucat și ele un rol semnificativ.

În timpul hăituirii, alergătorul este mânat de scop în sine; și aceleași conexiuni mentale ne oferă indicii despre sursa dorințelor noastre nesățioase de azi. Hotărârea încăpățănată care îi face pe vânătorii San să urmărească întruna antilopele kudu este același mecanism care ne face să ne dorim și să cumpărăm neîncetat. Deși este cale lungă de la boșimani la oamenii de afaceri, procesele mentale ale vânătorii rămân în mare aceleași.

Căutarea de resurse definește următorul tip de recompensă variabilă – recompensele de pe urma vânătorii. Nevoia de a dobândi produse fizice, cum ar fi hrana și alte provizii care ne ajută să supraviețuim face parte din sistemul de operare al creierului nostru. Dar dacă odată vânam pentru a obține hrană, azi vânam pentru a obține alte lucruri. În societatea modernă hrana poate fi cumpărată cu bani și, mai recent, prin extensie, informația se transpune în bani.

Recompensele de pe urma vânătorii au existat cu mult înainte de apariția computerelor. Astăzi însă, găsim numeroase exemple de recompense variabile asociate cu urmărirea resurselor și a informației, care ne conving cu aceeași determinare ca pe vânătorul Sun ce își urmărește prada.

Iată câteva exemple de produse ce creează obișnuință, folosindu-se de recompensele de pe urma vânătorii:

Jocurile de noroc la aparate

Majoritatea oamenilor știu că jocurile de noroc le aduc mult mai multe beneficii cazinourilor sau agenților decât jucătorilor. După cum spune vechiul proverb, „casa câștigă întotdeauna”. Și totuși, în ciuda faptului că știm asta, industria de multe miliarde de dolari a jocurilor de noroc continuă să prospere.

Automatele pentru jocuri de noroc ne furnizează un exemplu clasic de recompense variabile de pe urma vânătorii. Jucătorii bagă 1 miliard de dolari pe zi în automatele cu jocuri de noroc din cazinourile americane, fapt ce ne dovedește ce putere au aparatele care îi conving pe jucători. ■ Acordând bani la intervale de timp întâmplătoare, jocurile de noroc îi seduc pe jucători prin perspectiva unui jackpot. Bineînțeles, jucătorul nu poate controla deloc câștigul - și totuși, goana după câștig poate fi îmbătătoare.

Twitter

„Feed-ul” a devenit elementul social principal al multor produse online. Fluxul infinit de informație, afișat într-o interfață ce poate fi derulată, constituie o recompensă convingătoare a vânătorii. Timeline-ul de pe Twitter, de exemplu, este plin cu un amestec de conținut atât monoton, cât și relevant. Această varietate îi creează utilizatorului o experiență foarte imprevizibilă și foarte atrăgătoare. Câteodată, un utilizator ar putea găsi o știre foarte interesantă, dar altădată nu. Dar pentru a vâna în continuare și a găsi tot mai multe informații, e nevoie doar de o mișcare a degetului sau de o derulare cu mouse-ul. Utilizatorii derulează întruna pentru a căuta recompense variabile, sub forma unor mesaje tweet relevante (figura 24).



Figura 24

Pinterest

Pinterest, o companie care s-a dezvoltat ajungând la peste 50 de milioane de utilizatori lunari în toată lumea, folosește și ea un feed, dar cu un specific vizual. Site-ul în care poți afișa imagini pe un avizier online reprezintă o varietate virtuală a obiectelor pe care le dorim. Site-ul este administrat de comunitatea lui de utilizatori, care se asigură că pe fiecare pagină apare foarte mult conținut atrăgător.

Utilizatorii site-ului Pinterest nu știu niciodată ce vor găsi pe site. Pentru a-i face să caute și să deruleze în continuu, compania folosește un design neobișnuit. Pe măsură ce utilizatorul derulează spre capătul de jos al paginii, unele imagini par a fi tăiate. Adesea, imaginile par a fi în afara câmpului vizual, sub marginea browser-ului. Și totuși, aceste imagini oferă o viziune rapidă a ceea ce te așteaptă mai departe, chiar dacă abia vizibil. Pentru a-și satisface curiozitatea, tot ceea ce trebuie să facă utilizatorii este să dezvăluie imaginea întreagă (figura 25). Pe măsură ce se încarcă mai multe imagini pe pagină, căutarea nesfârșită a recompenselor variabile obținute ca urmare a vânătorii

continuă.



Figura 25

Recompense pentru sine

În sfârșit, există și recompensele variabile pe care le căutăm pentru un fel de satisfacție personală. Suntem motivați să învingem obstacolele, chiar și pentru simpla satisfacție pe care ne-o produce acest lucru. Atunci când îți propun să realizeze o sarcină, oamenii pot fi influențați să continue tot felul de comportamente. || În mod surprinzător, vrem să obținem aceste recompense chiar și atunci când se pare că nu ne aduc bucurie. De exemplu, atunci când privești pe cineva care investește nenumărate ore pentru a realiza un puzzle, acest lucru poate dezvălui momente în care pe chipul lui se citește frustrare și chiar și momente în care mormăie obscenități. Deși puzzle-ul nu oferă alt premiu decât satisfacția realizării lui, pentru unii, căutarea migăloasă a piesei potrivite poate fi un efort minunat.

Recompensele pentru sine sunt alimentate de o „motivație intrinsecă”, după cum este subliniat în lucrările lui Edward Deci și Richard Ryan. || Teoria lor despre autodeterminare susține că oamenii doresc, printre altele, să dobândească sentimentul că sunt competenți. Atunci când acestui scop i se adaugă un element de mister, căutarea devine și mai atrăgătoare.

Experiențele de mai jos oferă exemple de recompense variabile pentru sine:

Jocurile video

Recompensele pentru sine reprezintă o componentă definitorie a jocurilor video, deoarece jucătorii caută să stăpânească deprinderile necesare pentru a-și urma

misiunea. Înaintarea în nivel, deblocarea puterilor speciale și alte mecanisme ale jocului satisfac dorința unui jucător de a fi competent, demonstrând progres și realizare.

De exemplu, avansarea unui personaj în jocul popular online World of Warcraft deblochează abilități noi pentru jucător (figura 26). Setea de a dobândi arme avansate, de a vizita țărâmurii neexplorate și de a-și îmbunătăți scorul personajului îi motivează pe jucători să dedice jocului mai multe ore.



Figura 26

E-mailul

Nu e nevoie să fii un jucător înrăit pentru a fi influențat excesiv de experiențele asemănătoare jocurilor. Simplul sistem al e-mailului ne oferă un exemplu pentru modul în care căutarea perfecțiunii, a realizării și a competenței îi împinge pe utilizatori spre acțiuni repetate, uneori iraționale. Te-ai surprins vreodată atunci când îți verificai e-mailul fără niciun motiv deosebit? Poate te-ai hotărât în mod inconștient să îl deschizi pentru a vedea ce mesaje ai putea găsi. Pentru multe persoane, numărul de mesaje necitite reprezintă un fel de obiectiv ce trebuie

realizat.

Însă, pentru a simți că primește o recompensă, utilizatorul trebuie să aibă un sentiment al realizării. Mailbox, o aplicație pentru e-mail care se zvonește că a fost achiziționată de Dropbox cu 100 de milioane de dolari urmărește să rezolve frustrarea luptei în ceea ce pare o bătălie pierdută cu inboxul. || Mailbox împarte ingenios e-mailurile în foldere clasificate pentru a crește frecvența cu care utilizatorii ajung la un „inbox zero”- o stare aproape mistică în care nu ai niciun e-mail necitit (figura 27). Bineînțeles că o parte a clasificării în foldere are loc printr-o scamatorie digitală, care nu ne arată unele e-mailuri cu prioritate scăzută și care le permite să apară din nou la o dată ulterioară. Dându-le însă utilizatorilor sentimentul că se ocupă mai eficient de e-mailul lor, Mailbox oferă ceva ce alți clienți de e-mail nu oferă - un sentiment de realizare și de perfecțiune.

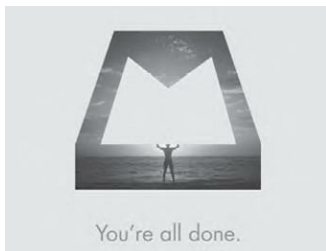


Figura 27

Codeacademy

Nu e ușor să înveți să programezi. Inginerii de software au nevoie de luni de zile, dacă nu de ani de muncă sârguincioasă înainte de a avea încrederea să scrie un cod util. Mulți oameni încearcă să învețe cum să scrie software, dar apoi se dau bătăuți, frustrați de procesul plictisitor de a învăța un nou limbaj de programare.

Codeacademy își propune ca învățarea scrierii de coduri să devină mai distractivă și să ofere mai multe satisfacții. Site-ul oferă instrucțiuni pas cu pas pentru a crea o aplicație web, o animație și chiar un joc în browser. Lecțiile interactive îți oferă un feedback imediat, spre deosebire de metodele tradiționale

de a învăța cum să codifici scriind programe întregi. La Codecademy, utilizatorii pot introduce o singură funcție corectă și codul funcționează sau nu, și primesc un feedback imediat.

Învățarea unei abilități noi este adesea plină de greșeli, dar Codecademy folosește dificultatea în avantajul său. Există întotdeauna o incertitudine atunci când vine vorba de realizarea sarcinii curente și, ca într-un joc, utilizatorii primesc recompense variabile pe măsură ce învață - uneori reușesc, alteori nu. Dar pe măsură ce nivelul lor de competență se îmbunătățește, utilizatorii muncesc pentru a avansa la un alt nivel, stăpânind curriculum-ul. Simbolurile progresului și feedback-ul variabil și imediat exploatează recompensele pentru sine, transformând un drum dificil într-o provocare captivantă (figura 28).

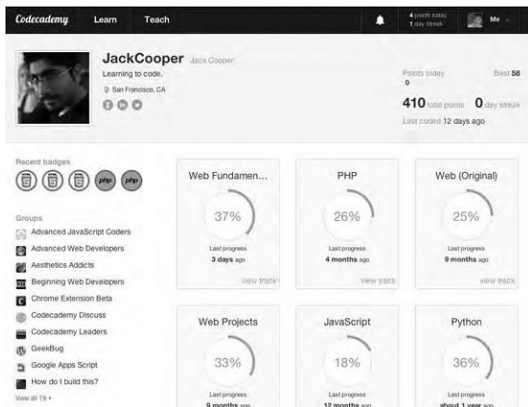


Figura 28

Considerente importante în proiectarea sistemelor de recompense

Recompensele variabile nu sunt o cale sigură spre succes

În mai 2007, a fost înființat un site numit Mahalo.com. O trăsătură reprezentativă a noului site era un forum cu întrebări și răspunsuri cunoscut sub numele de Mahalo Answers. Spre deosebire de site-urile cu întrebări și răspunsuri care existau deja, Mahalo a utilizat un stimulent special pentru a-i face pe utilizatori să întrebe și să răspundă la întrebări.

În primul rând, oamenii care trimiteau o întrebare ofereau un premiu sub forma unei monede virtuale, cunoscută sub numele de „Dolari Mahalo”. Apoi, alți utilizatori contribuiau cu răspunsuri la întrebare și cel mai bun răspuns primea premiul, care putea fi schimbat în bani adevărați. Oferind o recompensă financiară, fondatorii site-ului Mahalo au crezut că pot impulsiona angajamentul utilizatorilor și că le pot forma noi obișnuințe online.

La început, Mahalo a avut parte de o atenție și de un trafic semnificative. În cea mai bună perioadă a sa, 14,1 milioane de utilizatori din toată lumea vizitau lunar site-ul. || Dar, cu timpul, utilizatorii au început să își piardă interesul. Deși plata premiului era variabilă, dintr-un oarecare motiv utilizatorilor nu li s-au părut că recompensele financiare erau destul de atrăgătoare.

Dar în timp ce Mahalo se chinuia să-și păstreze utilizatorii, a început să își ia avânt un alt site cu întrebări și răspunsuri. Popularitatea site-ului Quora, lansat în 2010 de doi foști angajați ai Facebook, a crescut rapid. Spre deosebire de Mahalo, Quora nu oferea niciun cent celor care răspundeau la întrebările utilizatorilor. Atunci cum se explică faptul că utilizatorii au continuat să fie cât se poate de captivați de Quora, dar nu și de Mahalo, în ciuda recompenselor sale financiare variabile?

În cazul lui Mahalo, directorii executivi au presupus că plata utilizatorilor va determina un contact repetat cu site-ul. La urma urmei, oamenilor le plac banii, nu-i așa? Din nefericire, Mahalo nu a înțeles întru totul ce îi determina pe utilizatorii săi.

În cele din urmă, compania a descoperit că oamenii nu doreau să folosească un site cu întrebări și răspunsuri pentru a face bani. Dacă factorul determinant era dorința de recompense financiare, utilizatorul își petrecea timpul mai bine câștigând un salariu. Și dacă se dorea ca plățile să ia forma unui joc, ca un automat pentru jocuri de noroc, atunci recompensele veneau mult prea rar și erau prea mărunte ca să conteze.

Cu toate acestea, Quora a demonstrat că recompensele sociale și consolidarea variabilă a recunoașterii din partea semenilor se dovedesc a fi factori motivați

mai frecvenți și mai importanți. Quora a instituit un sistem cu voturi pozitive care raportează satisfacția utilizatorului față de răspunsuri și care furnizează un flux continuu de feedback social. Recompensele sociale ale site-ului Quora s-au dovedit mai atractive decât recompensele financiare ale site-ului Mahalo.

O companie poate combina corect recompensa variabilă potrivită cu comportamentul plănuir doar înțelegând ce contează cu adevărat pentru utilizatori.

Recent, „gamificarea” - definită drept folosirea de elemente specifice jocului în alte contexte - a fost utilizată cu un succes variabil. Punctele, insignele și clasamentele se pot dovedi eficiente, dar numai dacă răspund unei nevoi a utilizatorului. Atunci când există o nepotrivire între problema clientului și soluția presupusă de companie, gamificarea nu va ajuta deloc la încurajarea implicării. În mod asemănător, dacă utilizatorul nu are nicio nevoie constantă - adică nicio nevoie de a reveni în mod repetat la un site căruia îi lipsește orice valoare odată ce a avut loc vizita inițială - gamificarea va da greș din cauza unei lipse de interes față de produsul sau serviciul oferit. Cu alte cuvinte, gamificarea nu reprezintă o soluție universală pentru a determina implicarea utilizatorului.

Recompensele variabile nu sunt un praf magic al zânelor pe care un designer de produs să îl poată presăra peste un produs pentru a-l face imediat mai atractiv. Recompensele trebuie să se potrivească în narațiune, să aibă legătură cu motivul pentru care este folosit produsul și să se alinieze cu triggerii interni și cu motivațiile utilizatorului.

Menținerea unui sentiment de autonomie

Quora a găsit succesul legând recompensa potrivită de comportamentul plănuir, acela de a pune întrebări și de a răspunde la ele. Dar în august 2012, compania a comis o gafă cât se poate de publică - una care ilustrează un alt considerent important atunci când folosim recompense variabile.

Într-un efort de a crește angajamentul utilizatorilor, Quora a introdus o funcționalitate nouă, numită „vizualizări”, care dezvăluia identitatea reală a oamenilor ce vizitau o anume întrebare sau răspuns. Pentru utilizatori, feedback-ul de a cunoaște cine vedea conținutul adăugat de ei pe site s-a dovedit foarte contrariant. De exemplu, utilizatorii puteau ști acum dacă o celebritate sau un investitor de capital de risc important vizualizau ceva ce au creat ei.

Și totuși, în cele din urmă funcționalitatea a fost în detrimentul lor. Quora i-a

facut pe utilizatori să opteze automat pentru noua funcționalitate, fără să îi alerteze că istoricul lor de navigare pe site va fi expus altora. Într-o clipă, utilizatorii și-au pierdut prețiosul anonim atunci când întrebau, răspundeau sau pur și simplu vizualizau întrebările de pe Quora care erau personale, ciudate sau intime. || Mișcarea a instigat o revoltă a utilizatorilor și Quora a făcut cale întoarsă câteva săptămâni mai târziu, făcând această funcție opțională. ||

Vom discuta despre moralitatea manipulării într-un capitol ulterior - dar dând la o parte considerentele etice, avem o problemă importantă legată de rolul psihologic al autonomiei și de modul în care poate influența el angajamentul utilizatorului.

Ca parte dintr-un studiu din Franța, cercetătorii au vrut să știe dacă pot influența câți bani dădeau oamenii unui necunoscut care le cerea bani de autobuz, folosind doar câteva cuvinte cu o formulare aparte. Au descoperit o tehnică atât de simplă și de eficientă, încât aceasta a dublat suma pe care au dat-o oamenii.

Modul de exprimare s-a dovedit util atât pentru a obține mai mulți bani de autobuz, dar și pentru încurajarea donațiilor caritabile și participarea la sondaje cu voluntari. De fapt, o meta-analiză recentă a 42 de studii, în care au fost implicați peste 22 000 de participanți a ajuns la concluzia că aceste câteva cuvinte, amplasate la sfârșitul unei cereri, reprezintă o metodă extrem de eficientă pentru a obține un acord, dublând probabilitatea ca oamenii să spună „da”. ¶

Care sunt cuvintele magice pe care le-au descoperit cercetătorii? Expresia: „ești liber să accepți sau să refuzi”.

Tehnica cu „ești liber să” demonstrează că avem șanse mai mari să fim convinși atunci când posibilitatea noastră de a alege este afirmată din nou. Efectul a fost observat nu doar în timpul interacțiunilor față în față, ci și în cazul interacțiunilor prin e-mail. Deși cercetarea nu a analizat direct modul în care produsele și serviciile s-ar putea folosi de această tehnică, studiul ne furnizează informații importante despre modul în care companiile păstrează sau pierd atenția utilizatorilor.

De ce simplul fapt de a le reaminti oamenilor despre libertatea lor de alegere se dovedește a fi un lucru atât de eficient, după cum s-a demonstrat în studiul francez cu banii de autobuz?

Cercetătorii cred că expresia „ești liber să” ne dezarmează refuzul instinctiv atunci când ni se spune ce să facem. Dacă ai protestat vreodată în fața mamei tale care îți spunea să te îmbraci mai bine sau dacă ai simțit cum îți crește tensiunea

atunci când Șeful tău îți supraveghează până și cea mai mică mișcare, ai simțit ceea ce psihologii numesc „rezistență”, răspunsul care se declanșează imediat când îți este amenințată autonomia.

Totuși, atunci când o cerere este cuplată cu afirmarea dreptului de a alege, rezistența este ținută în frâu. Dar principiile autonomiei și ale rezistenței pot fi transferate în modul în care produsele schimbă comportamentul și determină formarea unor noi obișnuințe ale utilizatorilor? Iată două exemple pentru a demonstra că da, dar, bineînțeles, ai posibilitatea să decizi singur.

Să luăm, de exemplu, deprinderea obiceiului unui regim alimentar mai sănătos, un obiectiv către care tind mulți americani. Atunci când cauți în App Store de la Apple cuvântul „dietă”, primești ca răspuns 3 235 de aplicații, care promet toate că îi vor ajuta pe utilizatori să scape de kilogramele în plus. Prima aplicație din lista lungă este MyFitnessPal, a cărei aplicație iOS este evaluată de peste 350 000 de oameni.

În urmă cu un an, când m-am hotărât să slăbesc câteva kilograme, am instalat aplicația și am încercat-o. MyFitnessPal e destul de simplu de folosit. Aplicația mi-a cerut să înregistrez produsele pe care le mâncam și mi-a prezentat un număr de calorii pe baza obiectivului meu de slăbire.

Timp de câteva zile am urmat programul și am introdus conștiincios informații despre tot ce am mâncat. Dacă înainte de asta aș fi fost genul de persoană care ține evidența pentru ce a mâncat, notând cu pixul pe hârtie, atunci MyFitnessPal ar fi fost o îmbunătățire binevenită.

Cu toate acestea, eu nu aveam obiceiul de a monitoriza kaloriile înainte să utilizez MyFitnessPal și, deși la început a fost o noutate să folosesc aplicația, în curând a devenit o bătaie de cap. Să țin un jurnal în care să notez ceea ce mâncam nu făcea parte din rutina mea zilnică și nu era ceea ce mi-am dorit atunci când am apelat la aplicație. Eu îmi doream să slăbesc, iar aplicația îmi spunea cum să o fac prin metoda ei strictă de a urmări kaloriile introduse și consumate. Din păcate, în scurt timp am descoperit că, dacă uitam să introduc o masă, cea scăpare făcea imposibilă reluarea programului - restul zilei era un eșec din punct de vedere nutrițional.

În curând, am început să mă simt obligat să îi mărturisesc telefonului meu păcatele mele culinare. MyFitnessPal (*Prietenul meu în materie de fitness*) a devenit MyFitnessPain (*Pacostea mea în materie de fitness*). Da, inițial eu alesesem să instalez aplicația, dar în ciuda faptului că am avut cele mai bune

intenții, motivația mea a scăzut și folosirea aplicației a devenit o corvoadă. Adoptarea unui comportament nou și ciudat - monitorizarea caloriilor în cazul meu - mi s-a părut a fi ceva ce trebuia să fac, nu ceva ce voiam să fac. Singurele mele opțiuni erau să mă supun sau să renunț. Așa că am renunțat.

Pe de altă parte, Fitocracy, o altă aplicație pentru sănătate abordează foarte diferit schimbarea comportamentului. Obiectivul aplicației este similar cu cel al aplicațiilor concurente - să îi ajute pe oameni să inițieze o dietă mai bună și programe de exerciții. Totuși, ea se folosește de comportamente familiare pe care utilizatorii chiar vor să le facă, și nu se simt doar obligați.

La început, experiența cu aplicația Fitocracy a fost similară cu cea a altor aplicații pentru sănătate, care încurajează noii membri să își monitorizeze consumul de hrană și exercițiile. Dar Fitocracy se diferențiază prin faptul că recunoaște că majoritatea utilizatorilor vor renunța rapid la acest program, la fel cum am făcut și eu cu MyFitnesspal, dacă aplicația nu exploatează un comportament autonom deja existent.

Înainte să încep să opun rezistență, am început să primesc aprecieri de la alți membri ai site-ului după ce mi-am introdus prima sesiune de alergare. Curios să știu cine îmi trimitea încurajările virtuale, m-am conectat. Acolo am văzut imediat o întrebare de la „mrosplock5”, o femeie care cerea sfaturi în legătură cu o durere de genunchi în urma alergării. Trecând printr-un necaz asemănător în urmă cu câțiva ani, i-am lăsat un răspuns rapid: „Alergarea cu picioarele goale (sau cu încălțăminte minimalistă) a făcut să dispară durerile mele de genunchi. Ciudat, dar adevărat!”

Nu am folosit Fitocracy pentru mult timp, dar e ușor să îți dai seama cum ar putea deveni cineva captivat. Înainte de toate, Fitocracy este o comunitate online. Aplicația m-a convins să-i urmez programul, oferind cadrul pentru scurtele discuții de la sală, dintre prieteni. Ritualul conectării cu oameni care gândesc la fel a existat dinainte de Fitocracy, iar compania profită de acest comportament, și astfel devine mai ușor să încurajezi oamenii, să primești și să oferi sfaturi, să fii laudat și ai mai multe satisfacții. De fapt, un studiu recent a descoperit că factorii sociali au fost cele mai importante motive pentru care oamenii au folosit serviciul și l-au recomandat altora.¶

Acceptarea socială e ceva la care râvnim cu toții și Fitocracy se folosește de nevoia universală de conexiune ca de o intrare în domeniul fitness-ului, oferind utilizatorilor instrumente și funcționalități noi, pe măsură ce ei își dezvoltă

obișnuințe noi. Astfel, un utilizator al aplicației Fitocracy poate opta pentru vechea metodă de a adopta un comportament existent și soluția personalizată a companiei, care îl familiarizează ușor pe utilizator cu noile obiceiuri sănătoase.

Ca să fiu sincer, și MyFitnessPal are funcționalități sociale menite să îi mențină pe utilizatori în contact cu produsul. Totuși, spre deosebire de Fitocracy, beneficiile interacțiunii cu comunitatea apar mult mai târziu în experiența utilizatorului, asta dacă apar vreodată.

E clar că este prea devreme să ne dăm seama care dintre multitudinea de aplicații și produse pentru wellness vor ieși victorioase, dar cele mai de succes tehnologii de consum - cele care au modificat comportamentul zilnic a sute de milioane de oameni - sunt cele pe nu ne *obligă* nimeni să le folosim. Poate că o parte din farmecul faptului că ne strecurăm câteva minute pe Facebook sau verificăm scorurile pe ESPN.com se datorează accesului nostru la un moment de autonomie pură - o evadare din situația în care șefii și colegii de muncă ne spun ce să facem.

Din nefericire, prea multe companii își creează produsele punând pariu că utilizatorii vor face ceea ce îi *obligă* ele să facă, în loc să îi lase să facă ceea ce *vor* ei. Companiile nu reușesc să schimbe comportamentul utilizatorilor pentru că serviciile lor nu sunt pe placul acestora din urmă, cărora li se cere adesea să învețe acțiuni noi și nefamiliare, în loc să li se ușureze rutinele vechi.

Companiile care schimbă comportamentele cu succes le prezintă utilizatorilor o opțiune implicită între modul lor vechi de a face lucrurile și un mod nou și mai convenabil de a li se satisface nevoile existente. Menținând libertatea de a alege a utilizatorilor, produsele pot facilita adoptarea unor noi obișnuințe și pot schimba comportamentul pentru totdeauna.

Când sunt constrânși să facă ceva ce nu intenționau, așa cum a fost cazul atunci când Quora i-a făcut pe toți utilizatorii să opteze pentru funcționalitatea „vizualizari” sau când se simt forțați să adopte un comportament nou și ciudat de monitorizare a caloriilor pe MyFitnessPal, oamenii se simt adesea constrânși, ca o amenințare pentru autonomia lor și se revoltă. Pentru a schimba comportamentul, produsele trebuie să îi facă pe utilizatori să simtă că dețin controlul. E nevoie ca oamenii să dorească să folosească serviciul, nu să simtă că așa trebuie.

Ferește-te de variabilitatea finită

În 2008, un serial de televiziune numit *Breaking Bad* (*Pe căi greșite*) a început să primească laude fără precedent din partea criticilor și a publicului. Serialul urmărea viața lui Walter White, un profesor de chimie de liceu, care devine un lord al drogurilor care prepară metamfetamină. Pe măsură ce creștea numărul cadavrelor din serial, sezon după sezon, creștea și audiența lui. || Primul episod din ultimul sezon din 2013 a atras 5,9 milioane de spectatori și la sfârșitul serialului, Cartea Recordurilor Guinness i-a conferit titlul de cel mai apreciat serial TV al tuturor timpurilor. || Deși *Breaking Bad* datorează o mare parte a succesului său actorilor și echipei sale talentate, programul de televiziune s-a bazat pe o formulă simplă pentru a-i face pe oameni dornici să îl vizioneze în continuare.

În centrul fiecărui episod - și de-a lungul arcului narativ al fiecărui sezon - se află o problemă pe care personajele trebuiau să o rezolve. De exemplu, în cadrul unui episod din primul sezon, Walter White trebuie să găsească o cale de a scăpa de cadavrele a doi traficanți de droguri care îi sunt rivali. Provoacă și împiedică soluționarea conflictului și se creează suspansul, iar publicul așteaptă să afle cum se termină povestea. În acest episod, White descoperă că unul dintre traficanții de droguri este încă în viață și se confruntă cu dilema de a fi nevoit să ucidă pe cineva despre care credea că e deja mort. Întotdeauna, conflictul central al fiecărui episod este rezolvat aproape de sfârșitul serialului, moment în care apare o nouă provocare ce stârnește curiozitatea spectatorilor. Serialul a fost conceput astfel încât singura modalitate de a ști cum o scoate la capăt Walter din situația în care se află la sfârșitul ultimului episod este să te uiți la următorul.

Combinăția de conflict, mister și deznodământ este la fel de veche ca și poveștile în sine, iar în miezul fiecărei povești bune stă variabilitatea. Necunoscutul este fascinant, iar poveștile grozave ne mențin atenția, amânând momentul în care ne dezvăluie ce se întâmplă în continuare. Într-un fenomen numit „împrumutarea experienței”, cercetătorii au arătat că oamenii care citesc o poveste despre un personaj simt de fapt ce simte și protagonistul. || Atunci când ne imaginăm că suntem în locul personajului, îi înțelegem motivația - inclusiv căutarea de recompense primite din partea tribului, ca urmare a vânătorii sau pentru sine. Empatizăm cu personajele deoarece sunt motivate de aceleași lucruri care ne motivează și pe noi.

Dar dacă demersul de a rezolva incertitudinea este o unealtă atât de eficientă pentru a implica oamenii, de ce ne pierdem în cele din urmă interesul pentru

lucrurile de care la un moment dat eram absorbiți? Mulți oameni au fost foarte captivați de un serial TV, de o carte extraordinară, de un joc video sau chiar de cele mai noi gadgeturi. Și totuși, cei mai mulți dintre noi își pierd interesul în decurs de câteva zile sau câteva săptămâni. De ce pare să se estompeze puterea recompenselor variabile?

Poate că cei de la Zynga, producătorii jocului de succes FarmVille de pe Facebook, simbolizează natura schimbătoare a recompenselor variabile mai bine decât orice altă companie din ultimii ani, la care ne-am putea gândi. În 2009, FarmVille a devenit un reper în spiritul global al vremii care nu trebuia ratat. Jocul a zdrobit recordurile ajungând rapid la 83,8 milioane de utilizatori activi lunar, profitând de platforma Facebook pentru a dobândi noi jucători. || În 2010, când „fermierii” își îngrijeau recoltele digitale - plătind bani reali pentru a achiziționa bunuri virtuale și nivele de joc- compania a generat venituri de peste 36 de milioane de dolari. ||

Compania părea invincibilă și urmărea să se dezvolte, reproducând succesul pe care l-a avut cu FarmVille prin intermediul unei francize. Cei de la Zynga au lansat în scurt timp CityVille, ChiefVille, FrontierVille și alte câteva titluri cu denumirea de „-Ville”, folosind mecanica familiară de joc, în speranța că oamenii le vor savura cu același nesaț ca în cazul jocului FarmVille. În martie 2012, acțiunile celor de la Zynga aveau un randament foarte ridicat și compania era evaluată la peste 10 miliarde de dolari.

Dar în luna noiembrie a aceluiași an, acțiunile scăzuseră cu peste 80%. S-a dovedit că jocurile noi ale companiei Zynga nu erau deloc noi. Compania pur și simplu adusese câteva modificări jocului FarmVille și, la scurt timp, jucătorii și-au pierdut interesul, la fel ca investitorii. Ceea ce fusese cândva nou și fascinant a devenit mecanic și plictisitor. Jocurile „Ville” și-au pierdut variabilitatea și odată cu ea, și viabilitatea.

După cum demonstrează povestea companiei Zynga, elementul misterios este o competență importantă pentru a menține treaz constant interesul utilizatorilor. Jocurile online ca FarmVille suferă de ceea ce eu numesc „variabilitate finită” - o experiență care devine previzibilă după ce sunt utilizate. Deși în serialul *Breaking Bad* suspansul era din ce în ce mai mare, pe măsură ce publicul se întreba cum se va termina serialul, interesul față de el a scăzut atunci când s-a sfârșit în cele din urmă. Serialul i-a captivat pe spectatori cu fiecare nou episod, dar acum, că s-a sfârșit, câți oameni care l-au văzut deja o dată se vor mai uita la

el? Atunci când cunoști toate intrigile și toate misterele importante, serialul pur și simplu nu ar mai părea la fel de interesant a doua oară. Poate că serialul va reînvia interesul cu un nou episod pe viitor, dar audiența pentru episoadele vechi, pe care oamenii le-au văzut deja, nu va mai culmina niciodată ca atunci când erau noi. Experiențele cu variabilitate finită devin mai puțin captivante deoarece în cele din urmă devin mai previzibile.

Afacerile cu variabilitate finită nu sunt inferioare *prin natura lor*, doar că funcționează cu diferite constrângeri. Trebuie să producă constant conținut și să ofere experiențe noi pentru a satisface dorința nestăvilită de noutate a consumatorilor lor. Nu este o coincidență că atât Hollywood-ul, cât și industria jocurilor video operează sub ceea ce se numește „modelul studioului”, în care o companie cu foarte mulți bani asigură susținerea și distribuția unui portofoliu de filme sau de jocuri, fără a ști exact care dintre ele va avea un succes răsunător.

Acest lucru se află în contrast cu companiile care fac produse ce prezintă o „variabilitate infinită” - experiențele care mențin interesul utilizatorilor, sprijinind varietatea prin folosire. De exemplu, jocurile pe care le poți juca până când se termină oferă o variabilitate finită, pe când cele pe care le joci cu alți oameni au un grad mai înalt de variabilitate infinită deoarece jucătorii înșiși modifică toate aspectele jocului. World of Warcraft, cel mai popular joc MMORPG****, captează încă atenția a mai bine de 10 milioane de utilizatori activi, la opt ani după prima sa lansare. || În timp ce FarmVille se joacă în cea mai mare parte în singurătate, World of Warcraft se joacă pe echipe și comportamentul greu de anticipat al celorlalți oameni este cel care menține jocul interesant.

Deși consumul de conținut, la fel ca vizionarea unui serial TV, este un exemplu de variabilitate finită, crearea conținutului ține de o variabilitate infinită. Site-uri precum Dribbble, o platformă pentru designeri și artiști unde să își expună operele, exemplifică angajamentul pe termen lung, care provine din variabilitatea infinită. Cei care contribuie pe site își împărtășesc proiectele, cerând feedback din partea altor artiști. Pe măsură ce noile tendințe și tipare se schimbă, paginile site-ului Dribbble se schimbă și ele. Variabilitatea a ceea ce pot crea utilizatorii Dribbble este nelimitată și site-ul aflat într-o schimbare permanentă oferă întotdeauna surprize noi.

Platformele ca YouTube, Facebook, Pinterest și Twitter se folosesc toate de conținutul generat de utilizatori pentru a le asigura vizitatorilor un flux continuu

de noutăți. Bineînțeles că nici în cazul site-urilor care folosesc variabilitatea infinită nu există garanția că își vor păstra utilizatorii pentru totdeauna. În cele din urmă - ca să împrumutăm din titlul lui Michael Lewis - apare „un lucru nou-nouț” și consumatorii migrează spre el din motivele discutate în capitolele precedente. Totuși, produsele care folosesc variabilitatea infinită au mai multe șanse să mențină atenția utilizatorilor, în vreme ce produsele cu variabilitate finită trebuie să se reinventeze în permanență, doar ca să țină pasul.

Ce fel de recompense ar trebui să oferi?

În principiu, sistemele de recompense variabile trebuie să satisfacă nevoile utilizatorilor, făcându-i în același timp să își dorească să revină pentru a fi în contact cu produsul. Serviciile și produsele care creează cele mai mari obișnuințe folosesc una sau mai multe dintre cele trei tipuri de recompense variabile, din partea tribului, în urma vânătăorii și pentru sine. De fapt, multe produse care creează obișnuință oferă multiple recompense variabile.

De exemplu, e-mailul folosește toate cele trei tipuri de recompense variabile. Ce ne obligă în mod inconștient să ne verificăm e-mailul? În primul rând e vorba despre incertitudinea legată de cine ar putea să ne trimită un mesaj. Avem obligația socială de a răspunde la e-mailuri și dorința de a fi considerați persoane agreabile (recompense din partea tribului). S-ar putea să fim curioși legat de informațiile din e-mail. Poate că ne așteaptă un mesaj care are legătură cu cariera sau cu afacerea noastră? Atunci când ne verificăm e-mailul, primim informații despre oportunități sau despre amenințări cu privire la posesiunile noastre materiale și la mijloacele de trai (recompense în urma vânătăorii). În ultimul rând, e-mailul este o sarcină în sine - care ne provoacă să punem în ordine, să categorisim și să acționăm pentru a elimina mesajele necitite. Suntem motivați de natura nesigură a contului nostru de e-mail fluctuant și ne simțim obligați să dobândim controlul asupra inbox-ului (recompense pentru sine).

Așa cum B.F. Skinner a descoperit în urmă cu peste 50 de ani, recompensele variabile reprezintă un îndemn eficient pentru a repeta acțiunile. Atunci când designerii înțeleg ce îi motivează pe utilizatori să revină la produsele care creează obișnuință, au oportunitatea de a crea produse care corespund intereselor lor.

Cu toate acestea, nu este suficient doar să le dai utilizatorilor ceea ce vor pentru a proiecta un produs care creează obișnuință. Încă lipsește o fază finală esențială, în completarea buclei de feedback a primelor trei etape ale capcanei-

trigger, acțiune și recompensă variabilă. În următorul capitol vom învăța că pentru a determina utilizarea repetată este nevoie să îi facem pe oameni să investească timp, efort sau capital social.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Recompensa variabilă este a treia fază a Modelului Capcanei și există trei tipuri de recompense variabile: din partea tribului, în urma vânătorii și pentru sine.
- • Recompensele din partea tribului reprezintă căutarea de recompense sociale alimentate de conexiunea cu alți oameni.
- • Recompensele în urma vânătorii reprezintă căutarea de resurse materiale și de informații.
- • Recompensele pentru sine reprezintă căutarea de recompense intrinseci legate de măiestrie, competență și perfecționare.
- • Atunci când ne este amenințată autonomia, ne simțim constrânși de lipsa de opțiuni și ne revoltăm adesea împotriva unui comportament nou. Psihologii numesc acest lucru “rezistența la schimbare”. Menținerea unei senzații de autonomie a utilizatorului este o cerință necesară pentru un contact repetat cu produsul.
- • Experiențele cu o variabilitate finită devin din ce în ce mai previzibile odată cu utilizarea și își pierd atracția cu timpul. Experiențele care mențin interesul utilizatorilor susținând variabilitatea utilizării prezintă o variabilitate infinită.
- • Recompensele variabile trebuie să satisfacă nevoile utilizatorilor, și în același timp trebuie să îi determine să își dorească să intre din nou în contact cu produsul.

Ce ai de făcut acum

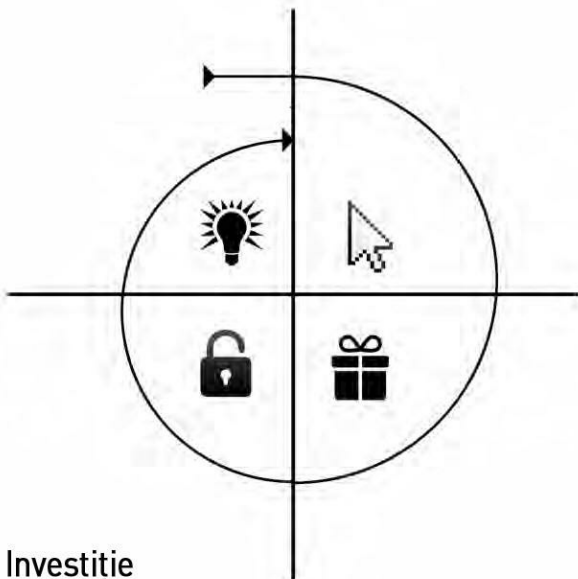
Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Discută cu cinci dintre clienții tăi într-un interviu cu final deschis,

pentru a identifica ce li se pare plăcut sau încurajator atunci când utilizează produsul tău. Se întâmplă să fie încântați sau surprinși? Există ceva ce li se pare deosebit de satisfăcător atunci când utilizează produsul tău?

- • Recapitulează etapele pe care clienții tăi le parcurg pentru a-ți utiliza produsul sau serviciul în mod curent. Ce rezultat (recompensă) îi alină durerea utilizatorului? Recompensa este satisfăcătoare, și totuși determină utilizatorii să își dorească mai mult?
- • Găsește trei modalități prin care produsul tău ar putea să intensifice căutarea de recompense variabile a utilizatorilor, folosind:
- • Recompense din partea tribului – au satisfacții datorită interacțiunii cu alte persoane
- • Recompense de pe urma vânătărilor - lucruri, bani sau informații
- • Recompense pentru sine - măiestrie, perfecționare, competență sau consecvență

**** Un joc video de rol online amplu multi-jucător prescurtat MMORPG (în engleză: *Massively multiplayer online role-playing game*), este un gen de jocuri pe calculator. Este un joc în care un număr mare de jucători interacționează unul cu altul într-o lume virtuală. Ca în toate jocurile de tip RPG, jucătorul își asumă rolul unui caracter ficțional (într-o lume fantastică, de obicei) și preia controlul asupra acțiunilor lui. Jocurile MMORPG se disting de cele tip single player sau cele din rețea prin numărul de jucători și prin faptul că lumea persistă de-a lungul timpului.



5. INVESTIȚIA

În faza triggerului din Modelul Capcanei am discutat despre cât de important este să utilizezi triggerii interni potriviți. Apoi, utilizând triggeri externi, designerii îi pot îndemna pe utilizatori prin informații pentru a trece la următoarea acțiune planificată.

În continuare, în faza Acțiunii, am învățat despre rolul celor mai simple acțiuni care sunt întreprinse cu scopul de a primi recompense imediate. Și în capitolul precedent despre Recompense am analizat modul în care influențează rezultatele variabile o revenire repetată la un anumit produs. Mai există un singur pas în Modelul Capcanei care este esențial pentru crearea tehnologiilor ce creează obișnuință. Înainte de a-și crea asocierile mentale care activează comportamentele automate, utilizatorii trebuie mai întâi să investească în produs.

Schimbarea atitudinii

În capitolul unu am aflat despre studiul privind curățarea cu ață dentară desfășurat la University College din Londra, în care cercetătorii au determinat că frecvența unui comportament nou este un factor major în formarea unei noi obișnuințe. Studiul a mai descoperit și că al doilea cel mai important factor în formarea obișnuințelor este schimbarea de atitudine a participanților legată de comportament. Descoperirea este în concordanță cu graficul despre Zona Obișnuinței explicat în capitolul unu, care ilustrează că, pentru ca un comportament să devină unul de rutină el trebuie să apară destul de des și să aibă o utilitate evidentă. Schimbarea de atitudine este reprezentată de mișcarea ascendentă pe axa utilității percepute, până când comportamentul intră în Zona Obișnuinței.

Dar pentru ca o schimbare de atitudine să aibă loc, trebuie să existe o schimbare în modul în care utilizatorii percep comportamentul. Vom începe acest capitol explorând misterul ce înconjoară modul în care investițiile mici ne schimbă percepția, transformând acțiuni nefamiliare în obișnuințe zilnice.

S-a demonstrat că un fenomen psihologic cunoscut sub numele de intensificarea angajamentului determină creierul nostru să facă tot felul de lucruri ciudate. Puterea angajamentului îi determină pe unii oameni să joace jocuri

video până când cad lați pe neașteptate și mor.¹¹ Este utilizată pentru a influența oamenii să doneze mai mult pentru acțiuni caritabile.¹² A fost folosită chiar și pentru a-i sili pe prizonierii de război să treacă de partea taberei adverse.¹³ Angajamentele pe care ni le asumăm au un impact puternic asupra noastră și joacă un rol important în privința lucrurilor pe care le facem, a produselor pe care le cumpăram și a obișnuințelor pe care ni le formăm.

Cu cât utilizatorii investesc mai mult timp și efort într-un produs sau serviciu, cu atât îl prețuiesc mai mult. De fapt, există suficiente dovezi care sugerează că alegem să muncim într-un domeniu de care suntem pasionați.

Ne prețuim eforturile în mod irațional

Într-un studiu din 2011, Dan Ariely, Michael Norton și Daniel Mochom au măsurat efectul muncii asupra modului în care prețuiesc oamenii lucrurile.¹⁴

Câțiva studenți din America au primit instrucțiuni pentru a realiza un cocor sau o broască origami. După acest exercițiu, studenților li s-a cerut să își cumpere creația, licitând de la un dolar. Cei care le realizaseră au fost informați ca va fi extras un număr între 0 și 100. Dacă acesta depășea prețul lor de pornire, creatorii lor rămâneau cu mâna goală - dar dacă era egal sau mai mic decât oferta lor, urmau să o plătească și să își păstreze origami-ul. Între timp, unui grup separat de studenți care se aflau în altă încăpere și care nu cunoșteau identitatea celor care realizaseră origami-urile, i s-a cerut să liciteze pentru ele, folosind aceeași procedură. În mod asemănător, unui al treilea grup independent i s-a cerut să liciteze pentru origami-uri făcute de experți, după aceleași criterii.

Rezultatele au arătat că cei care și-au făcut singuri animalele origami și-au evaluat creația la de cinci ori mai mult decât evaluarea celui de-al doilea grup și aproape la fel de mult ca evaluările origami-urilor făcute de experți (figura 29). Cu alte cuvinte, cei care au muncit pentru realizarea lor au asociat o valoare mai mare creațiilor lor din hârtie doar pentru că au lucrat la ele. Ariely numește acest lucru „efectul IKEA”.

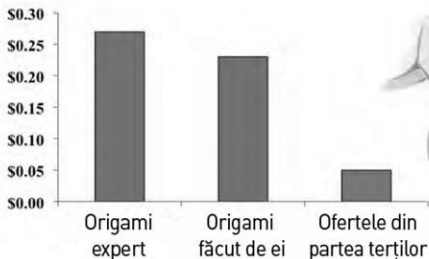


Figura 29

IKEA, cel mai mare comerciant de mobilă din lume, vinde mobilier pentru casă, la un preț convenabil și care urmează să fie asamblat. Inovația-cheie a companiei suedeze este procesul de împachetare, care îi permite să reducă costurile cu forța de muncă, să crească eficiența distribuției și să utilizeze mai bine spațiul din magazinele ei.

Spre deosebire de competitorii ei, care vând marfă deja asamblată, IKEA își pune clienții la muncă. Se dovedește că există un beneficiu ascuns atunci când îi faci pe utilizatori să investească efort fizic în asamblarea produsului - cerându-le clienților să își assembleze singuri mobila, Ariely crede că aceștia dezvoltă o dragoste irațională față de mobila pe care au montat-o, la fel cum au făcut subiecții din experimentele cu origami. Afacerile care se folosesc de efortul utilizatorului conferă o valoare mai mare produselor lor, doar pentru că utilizatorii au muncit pentru ele. Utilizatorii au investit în produsele lor prin munca depusă.

Căutăm să fim în concordanță cu comportamentele anterioare

Cât de mult ne modifică comportamentele anterioare acțiunile viitoare? Ne-ar plăcea să credem că suntem liberi să alegem să acționăm după bunul nostru plac - că judecata nu ne este întunecată de acțiunile din trecut. Dar de fapt, studiile relevă că trecutul nostru este un prezicător excelent al viitorului.

O echipă de cercetători le-a cerut unor locuitori din suburbii să pună în fața caselor lor indicatoare mari, neplăcute la vedere pe care scria: „Conduceți cu atenție”.¹¹ Au fost testate două grupuri. În primul grup, doar 17% dintre subiecți au acceptat cererea, în timp ce 76% dintre cei din al doilea grup au acceptat să plaseze în curte indicatoarele urâte. Care era cauza acestei mari discrepanțe? Grupurile erau identice, cu excepția unui singur factor.

Cei din al doilea grup fuseseră abordați cu două săptămâni înainte de cererea cu indicatorul din curte și li se ceruse să pună la fereastră un indicator mult mai mic, de 7 cm, cu cuvintele „Fii un șofer prudent”. Aproape toți cei cărora li s-a cerut să pună mesajul mai mic au fost de acord. Când cercetătorii s-au întors peste două săptămâni, o majoritate covârșitoare a acestor locuitori au înlocuit de bunăvoie indicatorul mic cu cel mare, pe peluza din fața.

Disponibilitatea mai mare a proprietarilor de case de a pune indicatorul mare și supărător în grădina lor, după ce le acceptaseră pe cele mai mici demonstrează impactul predilecției noastre pentru concordanță cu comportamentele anterioare. Investițiile mici, cum ar fi plasarea unui indicator micuț la fereastră pot duce la schimbări majore ale comportamentelor viitoare.

Evităm disonanța cognitivă

Într-o fabulă clasică a lui Esop, o vulpe înfometată dă peste niște struguri ce atârnă de o viță. Vulpea își dorește cu disperare strugurii. Dar oricât de mult se străduiește, nu poate ajunge la ei. Frustrată, vulpea decide că probabil strugurii sunt acri și în orice caz nu i-ar vrea.

În poveste, vulpea se consolează singură, schimbându-și percepția despre struguri, deoarece este prea neplăcut să se împace cu gândul că strugurii sunt dulci și gata de cules și că totuși ea nu poate să-i obțină. Pentru a împăca aceste două idei incompatibile, vulpea își schimbă percepția despre struguri și își alină durerea pe care psihologii o numesc „disonanță cognitivă”.

Manipularea irațională a modului în care cineva vede lumea nu se limitează la animalele fictive din poveștile pentru copii. Și noi, oamenii facem acest lucru.

Gândește-te la cum ai reacționat prima oară când ai sorbit dintr-o bere sau când ai încercat o mâncare picantă. A fost bună la gust? Puțin probabil. Corpul nostru este creat să respingă alcoolul și capsaicina, compusul care creează senzația de gust iute din mâncarea picantă. Reacția noastră înăscută la aceste gusturi dobândite este una de respingere și totuși învățăm să le agreăm datorită

faptului că ne expunem la ele în mod repetat. Îi vedem pe alții cum se delectează cu ele, mai încercăm puțin și cu timpul ne obișnuim. Pentru a evita disonanța cognitivă potrivit căreia nu ne place ceva de care alții se bucură foarte mult, ne schimbăm încet percepția asupra lucrurilor care nu ne-au plăcut odinioară.

Luate împreună, cele trei tendințe descrise mai sus ne influențează acțiunile viitoare. Cu cât depunem mai mult efort pentru a realiza un lucru, cu atât avem mai multe șanse să îl prețuim. Avem mai multe șanse să fim în concordanță cu comportamentele anterioare. Și, în cele din urmă, ne schimbăm preferințele pentru a evita disonanța cognitivă.

Pe scurt, tendințele noastre duc la un proces mental cunoscut ca raționalizare, prin care ne schimbăm atitudinile și convingerile, pentru a ne adapta din punct de vedere psihologic. Raționalizarea are rolul de a conferi motive pentru comportamentele noastre, chiar și atunci când acele motive au fost create probabil de alții.

La o conferință din domeniu în 2010, Jesse Schell, un renumit designer de jocuri și profesor la Universitatea Carnegie Mellon a vorbit despre procesul ciudat de gândire de care dau dovadă unii jucători în mediul online.¹¹ Schell a analizat Mafia Wars, unul dintre primele succese cu care cei de la Zynga au dat lovitura, care, la fel ca FarmVille, a atras milioane de jucători.

„În mod clar aici e vorba despre multe elemente de psihologie, pentru că, dacă cineva ar fi spus - Hei, vom face un joc pe bază de text cu mafioți, care va câștiga peste 100 de milioane de dolari, ai spune, „- Nu cred că veți reuși.” Nu-i așa?”, a spus Schell, imitându-i pe criticii din acea perioadă care la început au desconsiderat jocul online gratuit, care în varianta lui inițială era bazat în principal pe text. Dar cei de la Zynga și-au folosit cunoștințele de psihologie umană pentru a crea un produs irezistibil la momentul respectiv.

Mafia Wars a fost printre primele jocuri care au utilizat informații despre prietenii de pe Facebook ai jucătorului. „Nu mai e doar o lume virtuală. Sunt prietenii tăi reali”, a spus Schell. „Și te joci și chiar e grozav... însă apoi, hei, hei, prietenul meu real e mai bun decât mine. Cum pot să repar asta? Ei bine, pot să mă joc mai mult sau aș putea să bag pur și simplu 20 de dolari - AHA! E chiar mai bine dacă cei 20 de dolari pe care îi bag validează ceva ce știu că este adevărat, că sunt mai grozav decât Steve, colegul meu de cameră din facultate.”

Schell a continuat: „Combină asta cu ideea psihologică... a raționalizării, că orice lucru căruia îi dedici timp „Probabil că merită asta”, și începi să crezi. „De ce? Pentru că mi-am petrecut timpul făcând acest lucru!”. Și, prin urmare, probabil că se merită să bag 20 de dolari pentru că uite cât timp mi-am petrecut cu el. Și acum că am băgat 20 de dolari, probabil că e valoros, pentru că, în caz contrar, numai un idiot ar investi 20 de dolari”.

Felul în care descrie Schell curiosul proces de raționalizare din Mafia Wars ne ajută să demonstrăm logica ciudată a modului în care ne schimbăm preferințele. Atunci când jucătorii au de gând să facă o achiziție, recunosc că nu este înțelept să cheltuie bani pe ceva care nu e bun. Și totuși, exact la fel ca vulpea care percepe strugurii ca fiind acri pentru a-și reduce frustrarea cauzată de faptul că nu poate să ajungă la ei, jucătorii își justifică achizițiile pentru a se convinge de un lucru care ar vrea să fie adevărat - și anume că nu sunt nesăbuiți. Singura soluție este să plătească mai departe pentru a continua să se joace.

Schimbările cognitive care duc la schimbarea comportamentului ajută la alimentarea transformării în modul în care privim produsele și serviciile pe care le folosim. Dar cum sunt proiectate produsele ce creează obișnuință pentru a determina utilizatorii să investească în ele? Cum poate un produs să-i determine pe utilizatori să fie loiali unui serviciu până când acesta devine o obișnuință?

Efort în doze mici

Într-o buclă de feedback standard, imboldul, acțiunea și ciclul recompenselor ne pot schimba comportamentul imediat. De exemplu, un indicator echipat cu radar reprezintă un mod eficient de a-i face pe șoferi să încetinească imediat, arătându-le viteza mașinii lor comparativ cu limita de viteză afișată.

Însă acest tipar diferă atunci când vine vorba despre modul în care ne formăm obișnuințe legate de produse. Modelul Capcanei nu este doar un cadru pentru a schimba comportamentul o singură dată, el este un tipar proiectat pentru a crea un contact spontan cu produsul, cu scopul de a lega problema utilizatorului de soluția designerului. Pentru a forma asocierile necesare creării angajamentului spontan al utilizatorului, este nevoie de ceva mai mult decât de o buclă de feedback în trei etape.

Ultimul pas din Modelul Capcanei este Faza Investiției, momentul în care utilizatorilor li se cere să depună puțin efort. În acest punct, ei sunt îndemnați să introducă în sistem ceva de valoare, ceea ce crește probabilitatea ca ei să

folosească produsul și pe cea a trecerilor succesive prin ciclul capcanei.

Spre deosebire de Faza Acțiunii din Capcană, discutată în capitolul trei, investițiile se referă la așteptarea unor recompense pe termen lung, nu la satisfacția imediată.

De exemplu, în cazul celor de la Twitter, investiția vine sub forma urmăririi unui alt utilizator. Nu există nicio recompensă imediată pentru că urmărești pe cineva, nicio stea sau insignă pentru a-ți susține acțiunea. Urmărirea este o investiție în serviciu, care crește probabilitatea ca utilizatorul să verifice Twitter pe viitor.

De asemenea, în opoziție cu Faza Acțiunii, cea a Investiției sporește neînțelegerile. Acest lucru contravine în mod sigur gândirii convenționale din comunitatea designerilor de produs, conform căreia toate experiențele utilizatorilor ar trebui să fie cât mai „ușoare” (și mai lipsite de efort) posibil. Această abordare încă este valabilă în general, la fel ca și sfatul meu din Faza Acțiunii, de a face acțiunile plănuite cât mai simple posibil. Totuși, în Faza Investiției, cererea adresată utilizatorilor de a depune puțin efort vine după ce aceștia au primit recompense variabile, nu înainte. Momentul în care ceri investiții din partea utilizatorului este extrem de important. Dacă o companie cere investiția după ce a oferit recompensa, are ocazia de a profita de pe urma unei trăsături fundamentale a comportamentului uman.

Într-un experiment desfășurat de cercetători de la Standford, două grupuri de oameni au primit indicația să realizeze o sarcină cu ajutorul computerelor.¹⁰⁶ Participanților la studiu li s-a cerut inițial să-și folosească computerele desemnate pentru a răspunde la o serie de întrebări. Computerele puse la dispoziția primului grup au fost utile când au răspuns la întrebările participanților, în vreme ce computerele prevăzute pentru al doilea grup erau programate să fie inutile, oferind răspunsuri neclare. După ce au terminat de executat sarcina, participanții au schimbat apoi rolurile și computerele au început să le ceară oamenilor ajutor pentru întrebările lor.

Studiul a descoperit că grupul care a primit computere utile a depus aproape de două ori mai mult efort pentru a oferi răspunsuri la schimbarea rolurilor. Rezultatele au arătat că reciprocitatea nu e o caracteristică exprimată doar între oameni, ci și o trăsătură observată atunci când oamenii interacționează cu mașini. E de presupus că noi, oamenii am dezvoltat tendința de a răspunde cu bunătațe, deoarece acest lucru a îmbunătățit capacitatea speciei noastre de a

supraviețui. După cum se dovedește, investim în produse și în servicii din același motiv pentru care depunem efort în relațiile noastre.

Ideea semnificativă de care trebuie să ții cont în Faza Investiției este să profiți de faptul că utilizatorii știu că serviciul se va îmbunătăți pe măsură ce este utilizat (și odată cu investiția personală). La fel ca într-o prietenie frumoasă, cu cât oamenii depun mai mult efort, cu atât mai mult beneficiază ambele părți.

Valoare stocată

Spre deosebire de bunurile fizice din lumea reală, software-ul care ne face tehnologia să funcționeze se poate adapta la nevoile noastre. Pentru a deveni mai bună odată cu folosirea, tehnologia care creează obișnuință utilizează investițiile pe care le fac utilizatorii în produs, pentru a îmbunătăți experiența. Valoarea stocată investită de utilizatori în produs crește probabilitatea că îl vor folosi din nou în viitor și îmbracă mai multe forme.

Conținutul

De fiecare dată când utilizatorii aplicației iTunes de la Apple adaugă o melodie în colecția lor, devin mai atașați de acest serviciu. Melodiile dintr-un playlist sunt un exemplu pentru a demonstra modul în care conținutul sporește valoarea serviciului. Nici iTunes de la Apple, nici utilizatorii săi nu au creat melodiile și totuși, cu cât adaugă mai mult conținut, cu atât colecția muzicală devine mai valoroasă (figura 30).

Acumulând conținut prin intermediul unui singur serviciu, utilizatorii pot face mai multe cu muzica lor și iTunes devine mai bun pe măsură ce este utilizat, învățându-le preferințele. Prin investiția repetată a utilizatorilor, tot mai multe melodii devin accesibile pe mai multe dispozitivele Apple. În 2013, Apple a dezvăluit că noul său serviciu iTunes Radio va furniza recomandări muzicale personalizate pe baza genului de muzică din colecțiile iTunes ale utilizatorilor. Noua caracteristică ne oferă încă un exemplu pentru modul în care tehnologia se adaptează și se îmbunătățește pe baza investițiilor utilizatorilor.



Figura 30

Conținutul poate fi creat și de utilizatorii unui serviciu. De exemplu, fiecare actualizare a status-ului, fiecare „Îmi place”, fiecare fotografie sau clip video distribuite pe Facebook se adaugă în cronologia utilizatorului, spunând din nou povestea experiențelor anterioare și a relațiilor unei persoane. Pe măsură ce utilizatorii continuă să distribuie informații și să interacționeze cu ele prin intermediul serviciului, viața lor digitală este înregistrată și arhivată. Colecția de amintiri și de experiențe, adunate la un loc devine mai valoroasă și cu timpul devine mai greu să renunți la acest serviciu, pe măsură ce investiția personală a utilizatorilor în site ajunge tot mai mare.

Date

Informațiile generate, adunate sau create de utilizatori - cum ar fi cântecele, fotografiile sau articolele de știri - sunt exemple de valoare stocată sub formă de conținut. Însă utilizatorii investesc uneori într-un serviciu adăugând în mod activ sau pasiv date despre ei înșiși sau despre comportamentele lor.

Pe LinkedIn, CV-ul online al utilizatorului reprezintă conceptul de date sub forma valorii stocate. De fiecare dată când cei care își caută un loc de muncă folosesc serviciul, sunt îndemnați să adauge mai multe informații. Compania a descoperit că, cu cât utilizatorii investeau mai multe informații în site, cu atât

deveneau mai fideli față de el. După cum mi-a spus Josh Elman, un responsabil senior de produs din perioada de început a companiei, „Dacă reușeam să îi facem pe utilizatori să introducă măcar puține informații, șansele ca ei să revină erau mult mai mari”. Faptul că utilizatorii depuneau puțin efort pentru a furniza date suplimentare a creat o capcană eficientă care să îi facă pe oameni să revină la acest serviciu.

Mint.com este un instrument online pentru finanțele personale folosit de milioane de americani. Serviciul reunește toate conturile utilizatorului într-unul singur, furnizând o imagine completă a componentei lor financiare - dar numai dacă își investesc timpul și datele în acest serviciu. Mint furnizează multiple oportunități pentru ca utilizatorii să își personalizeze site-ul și să îl facă mai valoros pe măsură ce îl utilizează. De exemplu, asocierea conturilor, clasificarea tranzacțiilor sau crearea unui buget, toate acestea reprezintă o formă de investiție. Cu cât sunt adunate mai multe date, cu atât mai mult crește valoarea stocată a serviciului (figura 31).



Figura 31

Următorii de pe Twitter

În dimineața ofertei publice inițiale^{*****} a companiei Twitter, pe 7 noiembrie 2013, un comentator de Știri de pe canalul de televiziune Bloomberg a spus că „tehnologia necesară pentru a pune bazele companiei putea fi creată într-o singură zi”.¹¹ Și chiar avea dreptate. Twitter este o aplicație simplă. Oricine are cunoștințe minime de programare își poate crea propria clonă a gigantului social media în valoare de mai multe miliarde de dolari.

De fapt, câteva companii au încercat să înlocuiască rețeaua socială care a devenit atât de celebră. Una dintre cele mai remarcabile încercări a fost cea a unui dezvoltator nemulțumit care s-a hotărât să creeze App.net, o alternativă fără reclame, despre care mulți dintre cei care urmăresc industria tehnologică susțin că, de fapt, este un produs mai bun. Dar, la fel ca alte încercări de a copia

serviciul, App.net nu a avut mare succes. De ce oare?

Faptul că urmărești mulți oameni pe Twitter și faptul că ai mulți urmăritori oferă o valoare extraordinară și reprezintă un factor-cheie pentru ceea ce îi ține captivați pe utilizatorii de pe Twitter. (figura 32)



Figura 32

Din perspectiva urmăritorilor, cu cât lista de utilizatori urmăriți adună mai mulți utilizatori pe Twitter, cu atât serviciul va reuși să transmită mai mult conținut interesant. Investiția în faptul că îi urmărești pe oamenii potriviți crește valoarea produsului, afișând în feed-ul fiecărui utilizator al Twitter un conținut mai relevant și mai interesant. De asemenea, acest lucru le permite celor de la Twitter să aflu mai multe despre utilizatorii lor, ceea ce are drept urmare îmbunătățirea per total a serviciului.

Pentru cel care postează tweet-uri și care caută urmăritori, cu cât are mai mulți, cu atât serviciul devine mai valoros. Obiectivul creatorilor de conținut de pe Twitter este să ajungă la un public cât mai larg posibil. Singurul mod valabil prin care poți dobândi noi urmăritori este să trimiți tweet-uri pe care alții le consideră suficient de interesante pentru a merita să te urmărească. Așadar, pentru a dobândi mai mulți urmăritori, creatorii de conținut trebuie să

investească prin tweet-uri cât mai multe și mai valoroase. Ciclul crește valoarea serviciului pentru ambele părți, pe măsură ce este folosit mai mult. Pentru mulți utilizatori, schimbarea serviciului ar însemna să renunțe la ani întregi de investiții și să o ia de la capăt. Nimeni nu vrea să-și reconstruiască un grup de urmăritori loiali la crearea și dezvoltarea căruia a muncit atât de mult.

Reputația

Reputația reprezintă o formă de valoare stocată pe care utilizatorii pot miza la propriu. Pe piețele online cum ar fi eBay, TaskRabbit, Yelp și Airbnb, cei care au punctaje negative sunt tratați diferit față de cei care se bucură de o reputație bună. Poate fi adesea un factor hotărâtor pentru a determina prețul pe care îl obține un vânzător pentru un articol pe eBay, cine este selectat pentru o lucrare pe TaskRabbit, ce restaurante apar în topul rezultatelor căutării pe Yelp și prețul închirierii unei camere pe Airbnb.

Pe eBay, atât cumpărătorii, cât și vânzătorii își iau foarte în serios reputația. Gigantul în comerț electronic scoate la iveală punctaje ale calității generate de utilizatori pentru fiecare cumpărător și vânzător și îi premiază pe cei mai activi utilizatori ai săi cu insigne ce simbolizează că sunt demni de încredere. Pentru companiile care au reputații proaste este dificil, dacă nu chiar imposibil să concureze cu vânzătorii care sunt foarte bine cotați. Reputația reprezintă o formă de valoare stocată care crește probabilitatea folosirii unui serviciu. Fie că sunt cumpărători sau vânzatori, reputația îi face pe utilizatori să apeleze în continuare la serviciul în care și-au investit eforturile, pentru a menține un punctaj considerabil care atestă standardele înalte de calitate. (figura 33)

The screenshot shows the eBay profile of a user named 'karmaloop' (ID: 45707). The profile includes a banner image with four people, a 'Karma Loop' logo, and a '+ Follow' button. Below this, the 'Feedback ratings' section displays a table of metrics:

Metric	Value
Feedback rating (stars)	27,740
Items as described	26,185
Communication	26,627
Shipping time	31,081
Shipping charges	

Below the table, it shows '36,614 Positive', '207 Neutral', and '152 Negative' feedbacks. A note mentions 'great service! thank you Nov 16, 2013'. At the bottom, it states '260 Followers', '20 Collections', '33308 Views', 'Member since Oct 10, 2002', and 'United States'.

Competența

Atunci când investești timp și efort pentru a învăța să folosești un produs, este o formă de investiție și de valoare stocată. Odată ce un utilizator a dobândit o competență, folosirea serviciului devine mai ușoară și acest lucru îl face să se deplaseze spre dreapta pe axa Posibilității a Modelului Comportamental Fogg despre care am discutat în capitolul trei. După cum descrie Fogg, lipsa rutinei este un factor al simplității și, cu cât un comportament este mai familiar, cu atât sunt șanse mai mari ca utilizatorul să îl adopte.

De exemplu, Adobe Photoshop este cel mai folosit program de editare grafică profesională din lume. Software-ul furnizează sute de caracteristici avansate pentru crearea și manipularea imaginilor. La început e greu să înveți programul, dar pe măsură ce utilizatorii se familiarizează cu el - investind adesea ore în șir, uitându-se la tutoriale și citind ghiduri de instrucțiuni - devin mai competenți și mai eficienți în folosirea produsului. De asemenea, pot dobândi un sentiment de măiestrie (recompense pentru sine). Din păcate pentru profesioniștii în design, majoritatea acestor lucruri învățate nu se transpun și în aplicațiile concurente. Odată ce utilizatorii au investit efortul de a dobândi o competență, e mai puțin probabil să treacă la un produs concurent.

La fel ca fiecare fază din Modelul Capcanei, faza Investiției trebuie să fie utilizată cu grijă. Nu înseamnă că *ai mână liberă* pentru a le cere utilizatorilor să execute sarcini împovărătoare. Chiar din contră, de fapt. La fel ca în Faza Acțiunii descrisă în capitolul trei, pentru a obține comportamentul plănuit în Faza Investiției, designerii de produs trebuie să ia în considerare dacă utilizatorii sunt suficient de motivați și dacă au capacitatea de a adopta comportamentul plănuit. Dacă utilizatorii nu fac ceea ce designerul a intenționat în Faza Investiției, atunci probabil că acesta le cere să facă prea mult. Îți recomand să organizezi investiția pe care ți-o dorești din partea utilizatorilor tăi pe parcursul mai multor etape, în pași mici care presupun efort, începând cu sarcini mărunte și ușoare, progresând către sarcini mai grele, atunci când trec prin fazele din Modelul Capcanei.

După cum tocmai am văzut, utilizatorii investesc valoare în serviciu în timpul Fazei Investiției. Dar mai există o altă oportunitate-cheie ce se găsește în Faza Investiției, care crește foarte mult probabilitatea ca utilizatorii să revină.

Pregătirea următorului trigger

După cum am descris în capitolul doi, triggerii îi fac pe utilizatori să revină și să folosească produsul. În cele din urmă, produsele ce formează obișnuința creează o asociere mentală cu un trigger intern. Însă, pentru a-și forma obișnuința, utilizatorii trebuie să folosească mai întâi produsul prin multiplele treceri ciclice din Modelul Capcanei. Așadar, triggerii externi trebuie folosiți din nou pentru a-i face pe utilizatori să revină și a începe un nou ciclu.

Tehnologiile ce formează obișnuințe profită de comportamentul anterior al utilizatorilor pentru a iniția în viitor un trigger extern. Utilizatorii stabilesc triggerii viitori în timpul fazei Investiției, furnizându-le companiilor oportunitatea de a-i face pe utilizatori să intre din nou în contact cu produsul. În continuare vom explora câteva exemple pentru modul în care au contribuit companiile la pregătirea următorului trigger în timpul Fazei Investiției.

Any.do

Păstrarea utilizatorilor reprezintă o provocare pentru orice afacere, dar mai ales pentru aplicațiile mobile destinate consumatorilor. Potrivit unui studiu al unei firme de analiză mobilă, 26% dintre aplicațiile mobile din 2010 au fost descărcate și folosite doar o singură dată. ¹ ## Date suplimentare sugerează că oamenii folosesc mai multe aplicații, dar intră mai rar în contact cu ele. ¹ ##

Any.do este o aplicație mobilă simplă de management al sarcinilor, folosită pentru a înregistra lucruri pe care le ai de făcut, cum ar fi să iei hainele de la curățătorie, să cumperi lapte sau să o suni pe mama. Fiind conștienți de provocarea pe care o reprezintă retenția consumatorilor mobili nestatornici, creatorii aplicației au proiectat-o astfel încât să îi orienteze pe utilizatori să investească încă de la început. În timpul primei folosiri a aplicației, Any.do te învață cu eleganță cum să folosești produsul (figura 34). Triggerul vine sub forma instrucțiunilor clare și ușor de urmat. În consecință, acțiunea care urmează este ca utilizatorul să facă ceea ce îi spune aplicația. Recompensele variabile vin sub forma unui mesaj prin care utilizatorii sunt felicitați și a satisfacției de a utiliza corect aplicația.

Apoi urmează investiția. Nou-veniții sunt instruiți să își conecteze aplicația la calendar, permițându-i aplicației Any.do să aibă acces la programul utilizatorilor. Făcând acest lucru, utilizatorii îi dau aplicației permisiunea să trimită o notificare după ce se sfârșește următoarea întâlnire programată. Acest

trigger extern îi îndeamnă pe utilizatori să revină la aplicație pentru a înregistra următoarea sarcină, după întâlnirea la care tocmai au participat. În scenariul celor de la Any.do, aplicația trimite utilizatorilor un trigger extern în momentul în care este cel mai probabil ca aceștia să experimenteze triggerul intern al anxietății de a nu uita să îndeplinească o sarcină după ce a avut loc întâlnire. Aplicația Any.do a anticipat o nevoie și îi pregătește pe utilizatori pentru a avea succes.

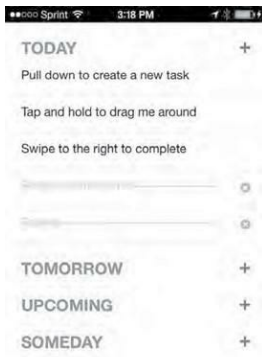


Figura 34

Tinder

La mijlocul anului 2013, o companie nouă și în vogă a intrat pe piața online extrem de competitivă a întâlnirilor. Tinder a captat rapid atenția a milioane de oameni ce căutau dragostea printr-o interfață simplă, generând 3,5 milioane de perechi potrivite din 350 de milioane de swipe-uri în fiecare zi.¹¹ După ce lansează aplicația mobilă și se conectează cu Facebook, utilizatorii răsfoiesc profilurile altor persoane singure. Fiecare partener care pare potrivit este prezentat sub forma unei cărți de vizită. Dacă nu ești interesat, faci swipe la stânga, iar dacă acea persoană specială e pe placul tău, dai swipe la dreapta (figura 35). Dacă ambele persoane își exprimă interesul, se formează o pereche potrivită și un chat privat îi conectează pe cei doi pormbei.

Simplificând investiția de a alege un potențial partener, Tinder face ca șansele încărcării următorului trigger să crească la fiecare swipe. Cu cât sunt mai multe swipe-uri, cu atât se formează mai multe potențiale perechi potrivite și, bineînțeles, fiecare dintre acestea le trimite notificări ambelor părți interesate.



Figura 35

Snapchat

Din iunie 2013, o aplicație populară pentru distribuirea de fotografii se laudă cu cinci milioane de utilizatori activi în fiecare zi, care trimit împreună zilnic peste 200 de milioane de fotografii și clipuri video.¹¹¹ Această implicare enormă înseamnă că un utilizator obișnuit al aplicației Snapchat trimite în fiecare zi 40 de poze!

De ce sunt însă utilizatorii atât de îndrăgostiți de Snapchat? În mare parte, succesul său poate fi atribuit faptului că utilizatorii apelează la următorul trigger de fiecare dată când folosesc serviciul. Snapchat e mai mult decât o cale de a distribui imagini. Este un mijloc de comunicare asemănător cu trimiterea unui SMS - cu un bonus care constă în faptul că are integrat un cronometru, care

poate face ca mesajul să se autodistrugă după vizualizare, în funcție de instrucțiunile expeditorului. Utilizatorii trec prin Faza Investiției din Modelul Capcanei de fiecare dată când trimit un selfie, o mângăleală făcută de ei sau o fotografie caraghioasă. Fiecare fotografie sau clip video trimis conține un îndemn implicit la răspuns și e incredibil de ușor să răspunzi unei poze din interfața Snapchat, apăsând cu degetul de două ori pe mesajul original. Caracteristica autodistrugerii încurajează răspunsurile rapide, ducând la o discuție în ambele sensuri, ceea ce face ca oamenii să fie captivați de serviciu și face apel la următorul trigger la fiecare mesaj trimis.

Pinterest

Ca multe rețele sociale, Pinterest face apel la următorul trigger în timpul Fazei Investiției din capcană. Pentru mulți dintre cei 50 de milioane de utilizatori lunari ai site-ului, avizierul online a înlocuit obiceiul de a naviga pe site-urile web centrate pe modă - și, înainte de internet, de a răsfoi revistele și de a îndoi paginile preferate.¹¹²

Triggerul intern pentru utilizatori este adesea plictiseala, pentru care site-ul oferă un leac rapid. Odată ce s-au înregistrat, singura acțiune pe care utilizatorii o au de făcut este să înceapă să deruleze pagina, pe măsură ce Pinterest le prezintă o multitudine de recompense variabile. În primul rând, deoarece Pinterest este o colecție de articole interesante de care se ocupă oamenii, site-ul afișează o recompensă intermitentă eficientă care are legătură cu vânătoria de obiecte dorite, chiar dacă sunt doar imagini. Site-ul furnizează și un mijloc de comunicare cu prietenii și cu oamenii ce împărtășesc gusturi asemănătoare. Recompensele primite din partea tribului rezultă din variabilitatea postării de imagini ca un mijloc de comunicare. S-ar putea ca un utilizator să fie curios să știe ce pin a făcut un prieten, nu doar pentru imaginea în sine, ci datorită relației pe care o are cu cel care a făcut-o.

În sfârșit, utilizatorii aplicației Pinterest investesc în site de fiecare dată când postează o imagine a lor, când postează din nou imaginea cuiva, când comentează sau când apreciază un conținut de pe site (figura 36). Fiecare dintre aceste investiții mărunte îi oferă site-ului Pinterest date pentru a personaliza conținutul site-ului după gustul fiecărui utilizator individual și face să intervină următorul trigger. Fiecare pin, re-pin, fiecare apreciere pozitivă sau comentariu îi dă site-ului Pinterest permisiunea tacită de a reveni la utilizator cu o notificare atunci când altcineva a contribuit cu ceva la firul discuției, declanșând dorința de

a vizita din nou site-ul pentru a afla mai multe.

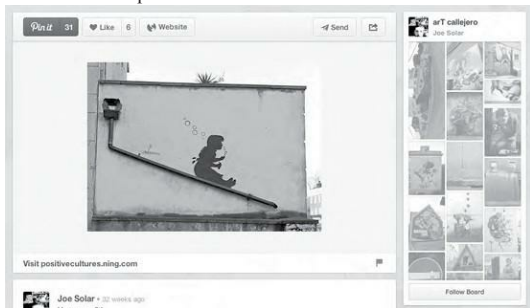


Figura 36

Pinterest demonstrează clar cele patru faze ale Modelului Capcanei. El este un flux continuu, de la nevoia triggerului intern care îi împinge pe utilizatori spre acțiunea plănuită, prin recompensa variabilă și în cele din urmă prin investiție, care face și ea loc următorului trigger extern. Utilizatorii aplicației Pinterest trec prin ciclul Capcanei de la început până la sfârșit și apoi revin de bunăvoie la punctul de început al unui nou tur.

În acest capitol am aflat cum investiția în produs este ca ața ce îl trage pe utilizator și îl face să revină. Pentru a face acest lucru, tehnologia ce creează obișnuință face să crească valoarea produsului la fiecare trecere prin Capcană. Prin intermediul unor treceri ciclice succesive prin Modelul Capcanei, utilizatorilor le place tot mai mult experiența respectivă. Ajung să se bazeze din ce în ce mai mult pe produs ca fiind soluția pentru problemele lor și, în cele din urmă, se formează noua obișnuință - și rutina.

Cu cât utilizatorii investesc mai mult într-un produs făcând puține eforturi, cu atât el devine mai valoros în viața lor și cu atât mai puțin pun ei la îndoială utilizarea lui. Bineînțeles că utilizatorii nu rămân captivați pentru totdeauna. Întotdeauna va apărea ceva mai bun și va oferi o capcană mai eficientă și mai convingătoare. Totuși, creând obișnuințe alimentate de investiția într-un produs sau serviciu, companiile au grijă ca trecerea de partea concurenței să fie dificilă.

Obişnuinţele utilizatorului sunt greu de schimbat şi conferă avantaje competitive puternice oricărei companii care este destul de norocoasă încât să le creeze.

De ținut minte și de dat mai departe

- Faza Investiției este al patrulea pas din Modelul Capcanei.
- Spre deosebire de Faza Acțiunii, care oferă o satisfacție imediată, Faza Investiției se referă la anticiparea recompenselor din viitor.
- Investiția într-un produs creează o preferință, datorită tendinței noastre de a ne supraevalua munca, de a rămâne în concordanță cu comportamentele din trecut și de a evita disonanța cognitivă.
- Investiția urmează după faza recompensei variabile, atunci când sunt cele mai multe șanse ca utilizatorii să răspundă cu aceeași monedă.
- Investițiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să revină, îmbunătățind serviciul pe măsură ce este folosit mai des. Ele facilitează acumularea de valoare stocată sub forma conținutului, a datelor, a persoanelor care te urmăresc, a reputației și a abilităților.
- Investițiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să treacă din nou prin Capcană, lăsând loc pentru următorul trigger pentru a relua ciclul de la capăt.

Ce ai de făcut acum

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:

- Revizuiește-ți fluxul. Ce fel de „eforturi mici” fac utilizatorii tăi pentru a crește probabilitatea ca ei să se întoarcă?
- Găsește trei moduri de a adăuga investiții mici în produsul tău pentru a:
- Pregăti următorul trigger
- Stoca valoare sub formă de date, conținut, urmăritori, reputație și prețuri
- Identifica de cât timp este nevoie pentru ca un „trigger” să îi facă pe

utilizatorii tăi să intre din nou în contact cu produsul. Cum poți reduce întârzierea pentru a scurta timpul de trecere prin Capcană?

***** Oferta inițială de acțiuni a unei societăți ce urmează să fie cotate la bursă.

6. CE VEI FACE CU TOATE ACESTEA?

Modelul Capcanei este destinat să conecteze problema utilizatorului cu soluția designerului destul de frecvent încât să se formeze o obișnuință. Este un cadru pentru a crea produse care rezolvă nevoi ale utilizatorului printr-un angajament pe termen lung.

Pe măsură ce utilizatorii trec prin ciclurile Modelului Capcanei, învață să își satisfacă nevoile folosind produsul ce formează obișnuință. Capcanele eficiente îi fac pe utilizatori nu doar să fie stimulați de triggeri externi, ci să dezvolte asocieri mentale cu triggerii interni. Utilizatorii trec de la o implicare redusă la una ridicată și de la o preferință scăzută la una ridicată.

Acum ești pregătit să folosești Modelul Capcanei pentru a-ți pune aceste cinci întrebări fundamentale pentru crearea unor capcane eficiente:

1. Ce îți doresc cu adevărat utilizatorii? Ce durere alină produsul tău? (Triggerul intern)
2. Ce îi aduce pe utilizatori la serviciul tău? (Triggerul extern)
3. Care este cea mai simplă acțiune pe care utilizatorii o efectuează așteptând recompensa și cum îți poți simplifica produsul pentru a o face mai ușoară? (Acțiunea)
4. Utilizatorii sunt mulțumiți de recompensă, și cu toate astea, își doresc mai mult? (Recompensa variabilă)
5. Ce fel de „eforturi reduse” investesc utilizatorii în produsul tău? Acest lucru pregătește terenul pentru următorul trigger și stochează valoare pentru a îmbunătăți produsul odată cu folosirea? (Investiția)

Caracterul moral al manipulării

Și acum? Acum că ai aflat care este tiparul pentru crearea tehnologiilor ce formează obișnuințe, cum vei folosi această informație?

Poate că în timp ce citeai această carte te-ai întrebat dacă Modelul Capcanei este o rețetă pentru manipulare. Poate te-ai simțit un pic tulburat citind ceea ce părea a fi o carte de rețete pentru controlul minții. Dacă da, atunci e un lucru foarte bun.

Modelul Capcanei se referă în principal la schimbarea comportamentelor oamenilor; dar puterea de a crea produse convingătoare ar trebui să fie folosită cu grijă. Crearea obișnuințelor poate fi o forță folosită în slujba binelui, dar poate fi folosită și în scopuri nefaste. Ce responsabilități au producătorii atunci când le creează obișnuințe utilizatorilor?

Hai să recunoaștem, ne aflăm cu toții în domeniul afacerilor bazate pe persuasiune.¹¹³ Specialiștii în tehnologie creează produse menite să convingă oamenii să facă ce vrem noi să facă. Îi numim pe acești oameni „utilizatori” și, chiar dacă nu recunoaștem deschis acest lucru, ne dorim în secret ca fiecare dintre ei să devină extrem de captivat de ceea ce producem noi. Presupun că acesta e motivul pentru care ai început să citești această carte.

Utilizatorii continuă să folosească tehnologia și atunci când se duc la culcare.¹¹⁴ Când se trezesc, își verifică notificările, tweet-urile și actualizările, uneori chiar înainte de a spune „Bună dimineața” persoanei iubite. Ian Bogost, faimosul creator de jocuri și profesor, numește acest val de tehnologii ce formează obișnuințe „țigara acestui secol” și avertizează asupra efectelor secundare care creează dependență și care au un potențial distructiv.¹¹⁵

Probabil că te întrebi „În ce situații e greșit să îi manipulezi pe utilizatori?”

Manipularea este o experiență cu rolul de a schimba comportamentul - Știm cu toții cum este. Nu ne simțim bine atunci când ne dăm seama că cineva încearcă să ne convingă să facem un lucru pe care altfel nu l-am face, ca atunci când suportăm discursul unui vânzător de mașini sau când ascultăm prezentarea unei oferte de timeshare*****.

Cu toate acestea, nu e obligatoriu ca manipularea să aibă mereu o conotație negativă. Dacă ar fi așa, cum am putea explica industriile de mai multe miliarde de dolari care se bazează din plin pe manipularea utilizatorilor, pe care aceștia o acceptă?

Dacă manipularea este o experiență cu rolul de a schimba comportamentul, atunci Weight Watchers*****, unul dintre produsele de manipulare în masă cu cel mai mare succes din istorie, corespunde acestei definiții.¹¹⁶ Deciziile clienților Weight Watchers sunt programate de către designerul sistemului. Și totuși, puțini pun la îndoială moralitatea acestei afaceri.

Însă care este diferența? De ce manipularea utilizatorilor prin intermediul reclamei bătătoare la ochi sau a jocurilor video ce creează dependență este privită

drept dezagreabilă, în timp ce un sistem strict de raționalizare a alimentelor este considerat lăudabil? Deși mulți oameni consideră că Weight Watchers este o formă acceptabilă de manipulare a utilizatorilor, busola noastră morală încă nu e la curent cu lucrurile care devin posibile acum datorită celor mai noi tehnologii.

Accesul omniprezent la internet, transferul unor cantități mai mari de date personale la viteze mai rapide decât până acum au creat o lume în care este mai ușor să devii dependent. Potrivit faimosului investitor din Silicon Valley, Paul Graham, nu am avut timp să dezvoltăm „anticorpi sociali la noile lucruri care creează dependență”.¹¹ Graham afirmă că responsabilitatea le revine utilizatorilor: „Dacă nu vrem să fim ca niște canari în minele de cărbune^{*****} în cazul fiecărei dependențe, noi - oamenii ar căror exemplu trist devine o lecție pentru generațiile viitoare - va trebui să ne dăm singuri seama care sunt lucrurile pe care să le evităm și cum să facem asta”.

Și cum rămâne cu oamenii care fac aceste experiențe manipulative? La urma urmei, corporațiile care dezlănțuie aceste tehnologii ce creează obișnuințe și care uneori provoacă dependență sunt formate tot din ființe umane care au simțul moral al binelui și răului. Și ei au familii și copii care pot fi manipulați. Ce responsabilități comune avem noi, growth-hacker-ii^{*****} și designerii de comportamente față de utilizatorii noștri, față de generațiile viitoare și față de noi înșine?

Odată cu popularizarea tot mai mare a tehnologiei personale și cu puterea ei crescândă de convingere, unii experți din domeniu au propus crearea unui cod etic de conduită.¹¹ Alții sunt de altă părere: Chris Nodder, autorul cărții *Evil by Design (Design malefic)*, scrie: „e în regulă să înșeli așteptările oamenilor, dacă este spre binele lor sau dacă și-au dat consimțământul implicit să fie înșelați, ca parte a unei strategii persuasive”.¹¹

Eu ofer un instrument simplu care să fie de ajutor în luarea deciziilor, pe care antreprenorii, angajații și investitorii îl pot folosi cu mult înainte de expedierea produsului sau de scrierea codului. Matricea Capcanei nu încearcă să răspundă la întrebarea privind ce afaceri sunt morale sau nu, ori care vor avea succes și nici nu descrie ceea ce poate deveni sau nu o tehnologie creatoare de obișnuințe. Matricea nu caută să te ajute să răspunzi la întrebarea: „Îmi pot captiva utilizatorii?”, ci la întrebarea: „Ar trebui să încerc să fac asta?”.

Pentru a folosi Matricea Manipulării (figura 36), creatorul trebuie să pună

două întrebări. Prima este „Aș folosi eu însumi produsul?”, iar a doua „Îi va ajuta produsul pe utilizatori să își îmbunătățească viața din punct de vedere material?”

Matricea manipulării

Îmbunătățește viața utilizatorului din punct de vedere material

Nu îmbunătățește viața utilizatorului

Comerciant	Facilitator
Traficant	Animator
Creatorul nu îl folosește	Creatorul îl folosește

Figura 36

Ține minte, acest cadru este pentru a crea produse ce formează obișnuințe, nu pentru bunuri de unică folosință. Acum hai să analizăm tipurile de creatori ce reprezintă cele patru sectoare ale Matricei Manipulării.

Facilitatorul

Atunci când creezi ceva ce ai folosi tu însuși și despre care crezi că îmbunătățește viața utilizatorilor, atunci facilitezi un obicei sănătos. E important să observi că doar tu ești în măsură să decizi dacă ai folosi efectiv produsul sau serviciul și ce înseamnă cu adevărat că ceea ce creezi „îmbunătățește viața utilizatorului din punct de vedere material”.

Dacă constăți că te simți jenat când îți pui aceste întrebări sau că ai nevoie să te convingi că răspunsul tău este corect sau să îl justifici, OPREȘTE-TE! Ai dat greș. Trebuie să îți dorești efectiv să folosești produsul și să crezi că e benefic din punct de vedere material atât pentru viața ta, cât și pentru cea a utilizatorilor tăi.

O excepție poate fi situația în care ai fi fost utilizator, doar că în tinerețe. De exemplu, în cazul unei companii în domeniul educativ, e posibil să nu ai nevoie să folosești acum serviciul, dar sigur l-ai fi folosit în trecutul nu prea îndepărtat. Totuși, cu cât ești mai înaintat în vârstă, cu atât șansele tale de succes sunt mai scăzute.

Atunci când creezi o obișnuință pentru un utilizator, în afară de tine, nu te poți considera facilitator dacă nu ai experimentat problema în mod direct.

Jake Harriman a crescut la o fermă mică din West Virginia. După ce a absolvit Academia Navală a SUA, Harriman a fost comandant de pluton în

Infanterie și în departamentul de Operațiuni Speciale din Corpul de Marină. A fost în Irak în timpul invaziei din 2003 și a condus oamenii în lupte armate grele cu combatanții inamici. Mai târziu a participat la operațiunile de ajutor în urma dezastrului din Indonezia și din Sri Lanka, după tsunamiul din Asia din 2004.

Faptul că a cunoscut sărăcia extremă, spune Harriman, i-a schimbat viața. După șapte ani și jumătate de serviciu activ peste hotare, Harriman și-a dat seama că armele nu erau suficiente pentru a-i putea opri pe teroriști, hotărâți să le facă rău americanilor. „Oamenii disperăți comit acte desperate”, spune Harriman. După încheierea serviciului, el a fondat Nuru International, o companie socială cu capital de risc ce viza sărăcia extremă schimbând obișnuințele oamenilor care trăiau în zonele rurale.

Cu toate acestea, lui Harriman nu îi era clar în ce mod va schimba viețile celor mai săraci oameni din lume, până când nu s-a hotărât să trăiască în rândul lor. În Kenya a descoperit că practicile de bază în agricultura modernă - ca de pildă lăsarea unui spațiu suficient între semințe - încă nu erau folosite. Harriman știa însă că nu va fi suficient doar să îi învețe pe fermieri comportamente noi.

Bazându-se în schimb pe propria copilărie petrecută în mediul rural și pe experiența sa de viață cu fermierii, Harriman a descoperit ce obstacole le stăteau oamenilor în cale. A aflat în curând că lipsa de acces la finanțarea pentru semințe de calitate înaltă și îngrășăminte îi făcea pe fermieri să nu utilizeze tehnici prin care să sporească recolta.

Astăzi, Nuru îi utilizează pe fermierii din Kenya și Etiopia, ajutându-i să iasă din sărăcia asupritoare. Doar devenind el însuși un utilizator, a reușit Harriman să proiecteze soluții care să vină în întâmpinarea nevoilor lor.¹²

Deși situația din Africa e diferită de cea din Silicon Valley, poveștile bine documentate ale fondatorilor companiilor Facebook și Twitter dezvăluie că ei se consideră mai degrabă creatori de produse din sectorul facilitatorilor. Astăzi, o nouă specie de companii creează produse pentru a îmbunătăți viața, creând obiceiuri sănătoase. Fie că îi fac pe utilizatori să exerseze mai mult, creează obișnuința ținerii unui jurnal sau îmbunătățesc poziția spatelui, aceste companii sunt conduse de antreprenori autentici care își doresc cu disperare ca produsele lor să existe în primul rând pentru a satisface propriile nevoi.

Dar dacă folosirea unui produs bine intenționat devine extremă, chiar dăunătoare? Cum rămâne cu utilizatorii care nu doar că își formează o

obișnuință, ci chiar devin dependenți în toată legea?

În primul rând este important să fim conștienți că procentul de utilizatori care își formează o dependență dăunătoare este foarte mic. Industria estimează că numărul utilizatorilor patologici este doar de 1%, până și în cazul tehnologiilor celor mai dăunătoare de obișnuințe, cum ar fi aparatele pentru jocuri de noroc.¹²¹ Dependența tinde să apară în cazul oamenilor care au un profil psihologic deosebit. Cu toate acestea, ignorarea chestiunii, pe motiv că ar fi prea puțin importantă ca să conteze, neglijează problemele foarte reale cauzate de dependența de tehnologie.

Totuși, pentru prima oară, companiile au acces la date ce pot fi folosite pentru a identifica utilizatorii care le folosesc produsele în exces. Dacă companiile aleg să acționeze pe baza acestor date într-un mod care să îi ajute pe utilizatorii lor, aceasta este bineînțeles o chestiune de responsabilitate a corporației. Companiile care creează tehnologii ce duc la obișnuințe au o obligație morală - și poate că într-o zi vor avea și o obligație legală - de a-i informa și de a-i proteja pe utilizatorii care își formează relații de atașament nesănătos față de produsele lor. Ar fi de datoria antreprenorilor care creează produse cu potențial de dependență să stabilească reguli generale pentru a-i identifica și pentru a-i ajuta pe utilizatorii dependenți.

Totuși, pentru majoritatea covârșitoare a utilizatorilor, dependența de un produs nu va fi niciodată o problemă. Chiar dacă lumea devine un loc cu un potențial mai mare pentru dependență, majoritatea oamenilor au capacitatea de a-și adapta comportamentele.

Rolul de facilitator îndeplinește funcția de obligație morală pentru antreprenorii care creează un produs pe care îl vor folosi și ei și despre care cred că le îmbunătățește viața altora din punct de vedere material. Atât timp cât au prevăzut proceduri pentru a-i ajuta pe cei care își formează dependențe nocive, designerii pot acționa cu conștiința împăcată. Dacă e să ne permitem să interpretăm liber faimosul citat al lui Mahatma Gandhi, facilitatorii „creează acea schimbare pe care doresc să o vadă în lume.”

Comerciantul

Uneori, ambițiile altruiste impetuoase pot să depășească realitatea. Adesea, designerii de tehnologii manipulative au o motivație puternică de a îmbunătăți viața utilizatorilor, dar atunci când sunt presați, recunosc că, de fapt, ei nu și-ar

folosi creațiile. Produsele lor cu pretenții încearcă adesea să dea anumitor sarcini pe care de fapt nimeni nu vrea să le facă impresia de jocuri, introducând stimulente banale, cum ar fi insignele sau punctele, care de fapt nu au nicio valoare pentru utilizatorii lor.

În acest sector se încadrează adesea aplicațiile pentru fitness, site-urile de caritate și produsele ce pretind să transforme dintr-odată munca grea în distracție. Însă probabil că cel mai obișnuit exemplu al comerciantului apare în domeniul publicității.

Nenumărate companii se conving că fac campanii de publicitate care le vor plăcea mult utilizatorilor. Se așteaptă ca clipurile lor video să devină virale și ca aplicațiile lor de brand să fie folosite zilnic. Așa numitele „câmpuri ce distorsionează realitatea” îi fac să nu își pună întrebarea esențială: „De fapt, mie mi s-ar părea folositor?”¹²². Răspunsul la această întrebare incomodă este aproape întotdeauna „Nu”, așa că se gândesc mult, până când își pot imagina un utilizator căruia reclama lor ar putea să i se pară valoroasă.

Îmbunătățirea vieții utilizatorilor din punct de vedere material este o misiune greu de îndeplinit și încercarea de a crea o tehnologie convingătoare, pe care tu însuși nu o folosești, este extrem de dificilă. Acest lucru îi pune pe designeri într-un mare dezavantaj, din pricina lipsei lor de contact cu produsele și cu utilizatorii. Comerțul ambulant nu are nimic imoral în sine; de fapt, multe companii care lucrează pentru a oferi altora soluții fac acest lucru exclusiv din motive altruiste. Doar că șansele de a proiecta cu succes un produs pentru un client pe care nu îl cunoști foarte bine sunt îngrozitor de mici. Comercianții tind să ducă lipsă de empatia și de informațiile necesare pentru a crea un lucru pe care utilizatorii și-l doresc cu adevărat. Proiectele comerciantului duc adesea la un eșec ce îl face să își piardă timpul, pentru că designerii nu și-au înțeles pe deplin utilizatorii. Drept rezultat, nimeni nu consideră produsul folositor.

Animatorul

Uneori creatorii de produse vor doar să se distreze. În cazul în care creatorii unei tehnologii care este posibil să dea dependență fac ceva ce folosesc și ei, dar nu pot pretinde cu conștiința împăcată că îmbunătățesc viețile utilizatorilor, atunci ei activează în domeniul divertismentului.

Divertismentul este o artă și este important în sine. Arta aduce bucurie, ne ajută să vedem lumea în alt mod și ne amintește de condiția umană. Toate

acestea sunt preocupări importante și vechi de când lumea. Totuși, divertismentul are anumite atribute de care antreprenorii, angajații și investitorii ar trebui să fie conștienți atunci când folosesc Matricea Manipulării.

Arta este adeseori trecătoare; produsele care formează obișnuințe în domeniul divertismentului tind să dispară rapid din viața utilizatorilor. Un cântec de succes repetat într-una în minte devine o nostalgie după ce este înlocuit de următorul hit. O carte ca aceasta este citită și ne gândim la ea o vreme, până când apare următorul deliciu pentru minte. După cum am aflat în capitolul despre recompense variabile, jocurile precum FarmVille și Angry Birds îi captivează pe utilizatori, dar apoi ajung în coșul de gunoi al jocurilor, împreună cu alte foste jocuri ce au dat dependență extremă, cum ar fi Pac Man și Mario Bros.

Divertismentul este o afacere condusă de hituri, deoarece creierul reacționează la stimuli, își dorește să aibă tot mai mult parte de ei, fiind mereu avid de noutăți. Crearea unei afaceri bazate pe dorințe efemere este asemănătoare cu alergatul pe o bandă de alergat care nu se mai oprește: Trebuie să ții pasul cu cerințele mereu schimbătoare ale utilizatorilor tăi. În acest sector, afacerea sustenabilă nu o constituie numai jocul, cântecul sau cartea - profitul vine dintr-un sistem de distribuție eficient pentru a aduce acele bunuri pe piață cât încă sunt în vogă, menținând pregătite în același timp lansările noi, pentru a hrăni publicul dornic.

Traficantul

Crearea unui produs despre care designerul nu crede că îmbunătățește viața utilizatorilor și pe care nu l-ar folosi nici el personal se numește exploatare. În absența acestor două criterii, probabil că singurul motiv pentru care designerul îi captivează pe utilizatori este să facă un ban. Sigur că se poate câștiga făcându-i pe utilizatori dependenți de comportamente ce nu fac altceva decât să-i stoarcă de bani, și acolo unde sunt bani, se va găsi cineva dispus să îi ia.

Întrebarea este: acel cineva ești tu? Cazinourile și traficanții de droguri le oferă distracție utilizatorilor, dar atunci când dependența pune stăpânire pe ei, distracția se oprește.

Într-o abordare satirică a francizei FarmVille de la Zynga, Ian Bogost a creat Cow Clicker, o aplicație pe Facebook în care utilizatorii nu făceau altceva decât să dea clic pe vaci virtuale, pentru a auzi un „muuu” satisfăcător.¹²³ Bogost a

intenționat să parodieze FarmVille implementând aceeași mecanică de joc și trucuri virale despre care credea că vor fi ridicol de evidente pentru utilizatori. Dar după ce utilizarea aplicației a explodat și unii oameni au devenit extrem de captivați de joc, Bogost l-a închis, declanșând ceea ce el a numit „Vacapocalipsa”.¹²

Bogost a comparat pe bună dreptate tehnologia ce formează dependență cu țigările. Cu siguranță, nevoia presantă de a fuma o țigară întâlnită odinioară la majoritatea populației adulte din SUA a fost înlocuită de un impuls aproape echivalent de a ne verifica constant dispozitivele. Dar, spre deosebire de dependența de nicotină, noile tehnologii oferă oportunitatea de a îmbunătăți dramatic viața utilizatorilor. La fel ca toate tehnologiile, progresele recente în potențialul de formare de obișnuințe al inovației digitale are atât efecte pozitive, cât și negative.

Însă dacă inventatorul are conștiința împăcată că produsul îmbunătățește viața oamenilor din punct de vedere material - și în primul rând pe cea a designerului - atunci singura cale e să continue. Cu excepția aceluși procent de unu la sută de dependenți, utilizatorilor le revine responsabilitatea pentru faptele lor.

Cu toate acestea, pe măsură ce avansul tehnologic face ca lumea să devină un loc cu un potențial mai mare pentru dependențe, inventatorii trebuie să își reconsidere rolul. Vor trece ani de zile, poate chiar generații întregi până când societatea va dezvolta anticorpii mentali pentru a controla noile obișnuințe; între timp, multe dintre aceste comportamente dezvoltă efecte secundare dăunătoare. Deocamdată, utilizatorii trebuie să învețe să evalueze singuri aceste consecințe încă necunoscute, în timp ce creatorii vor trebui să trăiască cu repercusiunile morale ale modului în care își petrec viața profesională.

Eu sper că Matricea Manipulării îi ajută pe inventatori să se gândească la implicațiile produselor pe care le creează. Poate că după ce citești această carte vei începe o nouă afacere. Poate că te vei alătura unei companii existente cu o misiune căreia îi ești devotat. Sau poate că vei decide că e momentul să renunți la locul tău de muncă deoarece ți-ai dat seama că principiile firmei nu se mai potrivesc cu principiile tale morale.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Pentru a-i ajuta pe designerii de tehnologii care formează obișnuințe

să evalueze cât de moral este modul în care îi manipulează pe utilizatori, e util să determinăm în care dintre cele patru categorii se încadrează munca lor. Ești un facilitator, un comerciant, un animator sau un traficant?

- • Facilitatorii își folosesc propriul produs și cred că el poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material. Ei au cele mai mari șanse de succes pentru că înțeleg cel mai îndeaproape nevoile utilizatorilor lor.
- • Comercianții cred că produsul lor poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material, dar nu îl folosesc și ei, la rândul lor. Ei trebuie să fie atenți la aroganța și la falsitatea care vine odată cu crearea unor soluții pentru niște oameni pe care nu îi înțeleg.
- • Animatorii folosesc produsul, dar nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Pot avea succes, dar fără a îmbunătăți în vreun fel viața altora, produsele animatorilor duc adesea lipsă de puterea persistenței.
- • Traficanții nici nu folosesc produsul, nici nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Ei au cea mai mică șansă de a găsi succesul pe termen lung și se găsesc adesea în poziții morale precare.

Ce ai de făcut acum

- • Gândește-te pentru o clipă unde te încadrezi în Matricea Manipulării. Folosești produsul sau serviciul tău? El influențează oamenii să aibă comportamente pozitive sau negative? Cum te face să te simți? Întreabă-te dacă ești mândru de modul în care influențezi comportamentul altora.

***** Termen apărut în Marea Britanie în perioada anilor 1960, cu referire la un sistem de vacanță devenit popular după cel de-al Doilea Război Mondial, în care cei care foloseau o casă de vacanță nu deveneau proprietarii ei, ci aveau posibilitatea, contra cost, de a o folosi cu rândul, pe o perioadă determinată (n.ed.)

***** Companie fondată în 1963 la New York ce pune la dispoziția clienților un program menit să-i ajute să piardă în greutate prin formarea unor obiceiuri de alimentație sănătoase. În

prezent, compania funcționează în 30 de țări din lumea întreagă (n.ed.)

***** Aluzie la canarii închiși în colivii pe care minerii îi luau cu ei pe vremuri în minele de cărbuni. În cazul acumulărilor de dioxid de carbon în mine, gazele ar fi ucis mai întâi canarii, oferindu-le minerilor ocazia de a părăsi tunelul în siguranță (n.ed.)

***** Cei care se ocupă de marketing și designul de produs pentru a identifica cele mai eficiente moduri de a dezvolta o afacere.

7. STUDIU DE CAZ: APLICAȚIA BIBLE

În capitolul precedent te-am îndemnat să fii facilitator și să folosești instrumentele din această carte pentru a îmbunătăți viețile altora. Te-am încurajat ca munca ta să aibă un țel, care să îți ofere un scop și care să te ajute să cultivi un scop și pentru alții. Nu e doar un imperativ moral, e și o bună practică în afaceri.

Cei mai apreciați antreprenori sunt mândri de un scop, o viziune a unui bine suprem care îi determină să progreseze. Conducerea startup-urilor necesită foarte multă muncă și doar cele mai norocoase perseverează înainte de a avea succes. Dacă clădești o companie doar pentru a avea faimă sau avere, probabil că nu vei găsi nici una, nici alta. Însă dacă clădești cu un scop, nu vei putea da greș.

Modelul Capcanei este un cadru bazat pe psihologia umană și pe o examinare atentă a celor mai de succes produse de astăzi care creează obișnuință. Acum că înțelegi modelul și psihologia din spatele motivului pentru care facem ceea ce facem, hai să studiem cum se îmbină toate într-una dintre cele mai populare aplicații din lume. Nu contează dacă ești de acord cu misiunea aplicației descrise mai jos. Scopul acestei lecții este să analizăm metoda prin care o companie din domeniul tehnologiei a creat o obișnuință a utilizatorilor, rămânând în același timp fidelă obiectivului moral al fondatorului.

Rar se întâmplă ca o aplicație să aibă puterea de a face pe cineva să nu intre într-un club de striptease. Dar potrivit lui Bobby Gruenewald, directorul executiv al YouVersion, această tehnologie a făcut chiar acest lucru. Gruenewald spune că un utilizator al aplicației sale cu versete din Biblie a intrat într-un local cu reputație proastă, când, dintr-odată, parcă din ceruri, a primit o notificare pe telefonul său. „Dumnezeu încearcă să îmi spună ceva” și-a amintit Gruenewald că a spus utilizatorul. „Tocmai ce am intrat într-un club de striptease - și Doamne- Biblia tocmai mi-a trimis un mesaj!”.

În iulie 2013, YouVersion a anunțat o piatră de hotar monumentală pentru aplicație, care o plasa într-un grup exclusivist al companiilor din domeniul tehnologiei. Aplicația, numită simplu „Bible” (Biblia) a fost descărcată pe mai bine de 100 de milioane de dispozitive și numărul acestora este în creștere.¹² Gruenewald spune că apare o instalare nouă la fiecare 1,3 secunde.

În medie, 66 000 de oameni deschid aplicația în fiecare secundă - și uneori

rata deschiderii este mult mai ridicată. În fiecare duminică, spune Gruenewald, predicatorii din toată lumea le spun membrilor congregației să „își scoată Biblia sau aplicația YouVersion. Și observăm o ascensiune uriașă”.

Piața pentru aplicații religioase are o concurență aprigă. Rezultatele căutării după cuvântul „Biblie” în App Store de la Apple arată 5 185 de rezultate. Dar dintre toate opțiunile, Bible YouVersion pare să fie varianta preferată, poziționându-se în vârful listei și lăudându-se cu peste 641 000 de evaluări.

Cum a ajuns YouVersion să domine „cuvântul Domnului” în variantă digitală? Se dovedește că în spatele succesului aplicației e mult mai mult decât simplul zel misionar. Reprezintă un studiu de caz despre cum tehnologia poate schimba comportamentul, unind principiile psihologiei consumatorului cu cele mai recente descoperiri din domeniul analizei masive a datelor.

Potrivit experților din domeniu, aplicația Bible YouVersion ar putea valora enorm de mult. Jules Maltz, partener general la Institutional Venture Partners, mi-a spus: „De regulă, o companie de asemenea dimensiuni ar putea valora 200 de milioane de dolari sau mai mult”.

Maltz ar trebui să fie destul de priceput. Firma lui a anunțat o investiție într-o altă aplicație care încă nu genera venit, Snapchat, la o altă evaluare de 800 de milioane, în iulie 2013.¹²⁶ Maltz justifică prețul indicând evaluările per utilizator ale altor companii din domeniul tehnologiei, cum ar fi Facebook, Instagram și Twitter, fiecare dintre acestea dispunând de sume astronomice investite cu mult înainte de a scoate profit. Maltz a adăugat rapid: „Firește, acest lucru presupune că această companie poate genera bani prin intermediul publicității”.

Despre începuturi

Gruenewald este un bărbat iute la minte și la vorbă. În timpul conversației noastre, a analizat statistici în timp real, oprindu-se în mijlocul propoziției ori de câte ori îi apăreau pe ecran date relevante. În timp ce Gruenewald predică într-una despre cele mai bune practici de dezvoltare ale aplicațiilor mobile, simt nevoia să îl întrerup din când în când pentru a pune întrebări lămuritoare. Cuvintele mele șovăie în fața entuziasmului său, în timp ce el îmi mărturisește ce a învățat în timp ce-și crea aplicația. Recită cifre de păstrare a clienților cu aceeași vervă cu care îmi imaginez că ar putea să recite din Evanghelie.

„Spre deosebire de alte companii, când am început, noi nu cream o replică a

Bibliei pentru studenții la seminar. YouVersion a fost proiectată să fie folosită de oricine, în fiecare zi”, spune Gruenewald, atribuind o mare parte a succesului acestei aplicații preocupării neobosite de a crea cititori obișnuiți ai Bibliei. Succesul aplicației Bible constă în limbajul formării obișnuințelor, care de obicei este întâlnit în manualele de psihologie. „Imboldurile”, „comportamentele” și „recompensele” comuniunii cu Domnul sunt marcate prin liniuțe și gata să fie discutate.

„Ghidurile pentru studiul Bibliei nu sunt ceva nou”, spune Gruenewald. „Oamenii le foloseau cu mult înainte să apărem noi, cu hârtia și creionul”. Dar am descoperit în scurt timp că aplicația Bible e mult mai mult decât un ghid de studiu pe mobil.

De fapt, prima versiune a aplicației YouVersion nu a fost deloc mobilă. „La început, am pornit la drum ca site de internet în varianta desktop, dar acest lucru nu i-a atras pe oameni către Biblie. Asta până când am încercat o versiune pe mobil și am observat o diferență în comportamentul oamenilor, inclusiv în cazul nostru, am descoperit că apelau mai mult la Biblie, deoarece se afla pe un dispozitiv pe care îl aveau tot timpul cu ei”.

Nu e surprinzător. Modelul comportamental Fogg (capitolul trei) observă că, pentru ca o acțiune să aibă loc, utilizatorii trebuie să primească un trigger, să fie destul de motivați și să aibă posibilitatea de a realiza acea acțiune. Dacă oricare dintre aceste elemente lipsește sau nu este adecvat în momentul în care apare triggerul, acțiunea nu va avea loc.

Omniprezența aplicației Bible o face mult mai accesibilă decât site-ul său predecesor, dându-le utilizatorilor posibilitatea de a deschide aplicația mobilă atunci când sunt îndemnați de indicațiile pastorului sau atunci când se simt inspirați în alte momente pe parcursul zilei. Utilizatorii săi o iau cu ei peste tot, citind Scripturile chiar și în locurile cele mai puțin sfinte. Compania a dezvăluit că 18% dintre cititori declară că folosesc aplicația Bible în baie.¹²

Cum să formezi o obișnuință dumnezeiască

Gruenewald recunoaște că aplicația Bible s-a bucurat de norocul de a fi printre primele de acest gen, la geneza App Store, în 2008. Pentru a profita de nou înființatul App Store, Gruenewald și-a transformat rapid site-ul într-o aplicație mobilă, optimizată pentru lectură. Aplicația a prins fluxul în creștere, dar în curând i-a urmat un val de competitori. Dacă voia ca aplicația lui să se bucure de

supremație, Gruenewald trebuia să îi captiveze rapid pe utilizatori.

Gruenewald spune că acela a fost momentul în care a implementat un plan - de fapt, mai multe planuri. Caracteristica specifică a aplicației Bible constă în selecția ei de peste 400 de planuri de lectură - un fel de scurte slujbe religioase pe iTunes, care se adresează unui public cu diverse gusturi, probleme și limbi de utilizare. Dat fiind interesul meu personal și cercetarea în domeniul tehnologiilor ce creează obișnuință, am hotărât să încep și eu un plan de lectură a Bibliei. Mi se părea potrivit planul intitulat „Dependențe”.

Pentru cei care nu și-au format încă o rutină de a studia Biblia, planurile de lectură oferă organizare și îndrumare. „Anumite secțiuni ale Bibliei pot fi dificil de parcurs pentru unii oameni”, recunoaște Gruenewald. „Oferindu-le planuri de lectură cu diferite pasaje scurte din Biblie în fiecare zi, îi ajutăm [pe cititori] să nu renunțe”.

Aplicația împarte și pune în ordine textul, separându-l în pasaje scurte. Împărțind lecturile în porții digerabile de cuminecătură, de mărimea anafurei, aplicația îi face pe cititori să se concentreze asupra sarcinii mărunte din prezent, evitând în același timp sentimentul de intimidare, la gândul că au de citit întreaga carte.

Triggeri sfinți

În urma celor cinci ani de teste și de ajustări, echipa lui Gruenewald a descoperit ce funcționează mai bine. Astăzi, planurile de lectură ale aplicației Bible sunt acordate cu o perfecțiune imaculată și Gruenewald a aflat că frecvența utilizării are o importanță capitală. „Întotdeauna ne-am concentrat pe lectura zilnică. Întreaga noastră organizare a planurilor se concentrează pe o implicare zilnică”.

Pentru a-i face pe utilizatori să deschidă aplicația în fiecare zi, Gruenewald se asigură că trimite imbolduri eficiente – așa cum e notificarea trimisă păcătosului din clubul de striptease. Însă Gruenewald recunoaște că a dat întâmplător peste câțiva triggeri foarte eficienți. „La început am fost foarte îngrijorați când trimiteam oamenilor notificări. Nu voiam să se simtă prea deranjați”.

Pentru a testa cât de grea era crucea pe care utilizatorii erau dispuși să o poarte, Gruenewald s-a hotărât să desfășoare un experiment. „De Crăciun le-am trimis oamenilor un mesaj din partea aplicației. Doar o urare de «Crăciun fericit» în diverse limbi”. Echipa era pregătită să primească vești din partea utilizatorilor nemulțumiți, pe care mesajul îi enervase. „Ne era teamă că oamenii

vor dezinstala aplicația”, spune Gruenewald. „Dar a fost exact invers. Oamenii au făcut fotografii ale notificării de pe telefoanele lor și au început să le distribuie pe Instagram, pe Twitter și pe Facebook. Li s-a părut că primiseră un mesaj de la Dumnezeu”. Astăzi, spune Gruenewald, triggerii joacă un rol important în fiecare plan de lectură.

Conform planului meu, primesc o notificare zilnică pe telefonul meu - un trigger extern acceptat. Ea spune simplu: „Nu uita să îți citești planul de lectură despre Dependențe”. În mod ironic, dependența de care încerc să mă vindec este cea de gadget-urile digitale, dar, la naiba, am să fac o abatere de la regulile de abținere, doar de data asta.

În cazul în care evit cumva primul mesaj, o insignă roșie aflată deasupra unei icoane mici cu Sfânta Biblie îmi dă din nou un imbold. Dacă uit să încep prima zi a planului, voi primi un mesaj ce sugerează că poate ar trebui să încerc un plan diferit, mai puțin dificil. Am și opțiunea de a primi versete pe e-mail. Și dacă uit și ratez câteva zile, un alt e-mail îmi reamintește să revin pe calea cea dreaptă.

Aplicația Bible vine și cu un fel de congregație virtuală. Membrii site-ului au tendința de a-și trimite unii altora cuvinte de încurajare, oferind și mai mulți triggeri. Potrivit agentului de presă al companiei, „E-mailurile din partea comunității pot servi ca un impuls pentru a deschide aplicația”. Acești triggeri externi care se bazează pe relații sunt peste tot în aplicația Bible și sunt unul dintre factorii-cheie care îi mențin pe oameni în contact cu produsul.

Binecuvântate fie datele

Echipa lui Gruenewald analizează datele comportamentale adunate de la milioane de cititori pentru a înțelege mai bine ce își doresc utilizatorii care folosesc aplicația. „Avem o mulțime de date care sunt înregistrate în sistemul nostru”, spune Gruenewald. Datele dezvăluie informații importante referitoare la ceea ce determină păstrarea utilizatorilor. În topul listei lucrurilor pe care le-au aflat este importanța „ușurinței de utilizare”, care a fost menționată pe parcursul discuției noastre.

Conform activității psihologilor, începând cu reprezentantul gestaltismului ***** Kurt Lewin și până la cercetătorii din zilele noastre, aplicația folosește principiul potrivit căruia, atunci când acțiunea planuită este mai ușor de făcut, oamenii o vor face mai des.

Aplicația Bible este concepută pentru a face cât mai ușoară posibil asimilarea Cuvântului Domnului. De exemplu, pentru a face mai ușor de adoptat obișnuința de a utiliza aplicația Bible, utilizatorii care preferă să asculte în loc să citească pur și simplu pot atinge un simbol pentru a reda un fișier audio, citit cu bravadă dramatică de însuși Charlton Heston. *****

Gruenewald spune că datele sale au mai dezvăluit și că schimbarea ordinii în care este citită Biblia, plasând secțiunile mai interesante în prima parte și păstrând părțile mai plictisitoare pentru mai târziu, a crescut rata de citire în integralitate. În plus, planurile zilnice de lectură pentru nou-veniți se rezumă la un simplu gând inspirațional și la câteva versete scurte. Ideea e să le prezinți neofitilor ritualul timp de câteva minute în fiecare zi, până când rutina devine o parte a vieții lor cotidiene.

Recompense oferite de Domnul

Gruenewald spune că legătura pe care oamenii o au cu Evanghelia face apel la sentimente profunde pe care trebuie „să le folosim în mod responsabil”. Cititorii care își formează obișnuința de a folosi aplicația apelează la ea nu doar atunci când văd o notificare pe telefon, ci și ori de câte ori se simt deprimați și au nevoie de o modalitate de a-și ridica moralul.

„Credem că Biblia este un mijloc prin care Dumnezeu ne vorbește”, spune Gruenewald. „Când oamenii văd un verset, ei văd înțelepciune sau un adevăr pe care îl pot aplica în viața lor sau într-o situație prin care trec”. Scepticii ar putea numi acest lucru „validare subiectivă” și psihologii îl numesc „efectul Forer”, dar, pentru cei credincioși, el echivalează cu o comunicare personală cu Dumnezeu.

După ce am deschis aplicația Bible, am găsit un verset special selectat pe tema „Dependențelor”, care îmi era adresat. Cu doar două atingeri citesc 1 Tesalonicieni 5:11- o încurajare pentru cei care sunt „Fii ai zilei”, care îi imploră prin cuvintele „să fim treji”. Este ușor de constatat cum aceste cuvinte tămăduitoare ar putea juca rolul unui fel de premiu încorporat în aplicație, care îi ajută pe cititori să se simtă mai bine.

Gruenewald spune că aplicația sa mai oferă și un element de mister și de variabilitate. „O femeie stătea trează până după miezul nopții ca să vadă ce verset primea pentru ziua următoare”, spune Gruenewald. Incertitudinea - în acest caz, ce verset va fi ales pentru cititor și modul în care se leagă el de necazurile lui

personale - devine un impuls important care consolidează obiceiul de a citi.

Cât despre recompensa mea, după ce mi-am terminat versetul, am primit o confirmare pe ecran, care afișa mesajul plin de satisfacție: „Ai ajuns la final pe ziua de azi!”. Pasajul din Scriptură pe care îl citisem a fost bifat, iar în calendarul planului meu de lectură a apărut un altul. Dacă aș sări peste o zi ar însemna să rup lanțul zilelor bifate, tactică ce întrebuințează ceea ce psihologii numesc „efectul de progres investit”- care este folosită și de către creatorii de jocuri video pentru a încuraja progresul.

Deși planurile de lectură ale aplicației Bible reușesc cu succes să creeze obișnuință, ele nu sunt potrivite pentru toată lumea. De fapt, Gruenewald relatează că majoritatea utilizatorilor au descărcat aplicația, dar nu și-au înregistrat niciodată un cont pe YouVersion. Milioane de oameni au ales să nu urmeze niciun plan, optând în schimb să folosească aplicația ca înlocuitor pentru Bibliile lor în versiunea imprimată. Însă lui Gruenewald îi convine de minune când aplicația este folosită în acest mod. Chiar și cititorii care nu își fac un cont îl ajută să dezvolte aplicația. De fapt, rețelele sociale sunt pline cu 200 000 de articole distribuite din aplicație la fiecare 24 de ore.

Pentru a ajuta ca aplicația să aibă cât mai mulți utilizatori, un nou verset întâmpină cititorii în prima zi. Sub el, pe un buton mare și albastru scrie: „Distribuți versetul zilei”. Cu un singur clic, versetul zilei este trântit pe Facebook sau Twitter.

Factorii cauzali care explică citirea recentă a Scripturilor nu au fost studiați pe larg. Totuși, un motiv ar putea fi recompensa de a te înfățișa într-o lumină pozitivă, cunoscută și sub numele de „falsă modestie”.¹² O meta-analiză de la Harvard intitulată „Dezvăluirea informațiilor despre sine este ea însăși plină de satisfacții” a descoperit că această acțiune „implică mecanisme neuronale și cognitive asociate cu recompensa”.¹² De fapt, împărtășirea aduce o senzație atât de plăcută, încât un studiu a descoperit că „indivizii erau dispuși să renunțe la bani pentru a le arăta altora această latură a lor”.

Există multe oportunități pentru a distribui versete din aplicația Bible, dar unul dintre cele mai eficiente canale de distribuție ale lui Gruenewald nu se află în mediul online, ci în cel bisericesc - adică în stranele în care stau unul lângă altul cei care merg săptămânal la biserică.

„Oamenii vorbesc despre aplicație, pentru că o folosesc în timp ce sunt înconjurați de alți oameni care întreabă despre ea”, spune Gruenewald. Aplicația

înregistrează mereu o creștere bruscă a descărcărilor duminică, atunci când sunt cele mai multe șanse ca oamenii să o recomande prin viu grai.

Cu toate acestea, nimic nu semnalează mai bine domnia aplicației Bible a lui Gruenewald decât modul în care unii predicatori au ajuns să depindă de ea. YouVersion le permite liderilor religioși să își introducă predicile în aplicație, astfel încât membrii congregației lor să le poată urmări în timp real - capitol, verset și pasaj - toate fără a fi nevoie să întoarcă vreo pagină. Odată ce reprezentantul bisericii e captivat de aplicație, cei din congregație îl vor urma cu siguranță.

Faptul că aplicația Bible este folosită la biserică nu doar că duce la dezvoltarea ei, dar creează și un atașament. De fiecare dată când utilizatorii subliniază un verset, adaugă un comentariu, adaugă la favorite sau distribuie din aplicație, ei investesc în ea.

După cum am descris într-un capitol precedent, Dan Ariely și Michael Norton au arătat efectul pe care micile eforturi îl au asupra modului în care oamenii evaluează diverse produse. Acest „efect IKEA” ilustrează legătura dintre efortul depus și valoarea percepută.

Este lesne de înțeles de ce, cu cât cititorii depun mai mult efort pentru a utiliza aplicația Bible, sub forma unor mici investiții, cu atât mai mult ea devine un repertoriu care monitorizează venerația lor din trecut. Asemenea unei cărți cu colțurile paginilor îndoite, plină de înțelepciune și de informații mângălite, aplicația devine un bun de preț la care nu e ușor să renunți. Cu cât cititorii folosesc mai mult aplicația Bible, cu atât ea devine mai valoroasă pentru ei. Trecerea la o Biblie digitală diferită - Doamne ferește - devine mult mai puțin probabilă cu fiecare revelație nouă pe care utilizatorii o tastează (sau pe care o extrag) din aplicație, asigurând în continuare dominația YouVersion.

Gruenewald afirmă că el nu se află în competiție cu nimeni, dar recită din când în când categoriile din App Store în care aplicația sa deține o poziție înaltă. Locul aplicației sale în fruntea clasamentelor pare sigur, acum că ea a trecut de 100 de milioane de instalări. Dar Gruenewald plănuiește să continue să analizeze terabiții de date în căutarea unor noi metode de a crește accesul la aplicația lui și pentru a face ca versiunea lui a Bibliei să creeze și mai multă obișnuință. Pentru zecile sale de milioane de utilizatori, aplicația lui Gruenewald este un dar de la Dumnezeu.

De ținut minte și de dat mai departe

- Aplicația Bible era mult mai puțin captivantă ca site pentru desktop. Interfața mobilă a sporit accesibilitatea și utilizarea, furnizând triggeri frecvenți.
- Aplicația Bible crește capacitatea utilizatorilor de a acționa, aducând în prim plan conținut interesant și furnizând o alternativă în varianta audio.
- Prin împărțirea versetelor în pasaje scurte, utilizatorilor li se pare mai ușor să citească Biblia zilnic. Faptul că nu știu care va fi următorul verset adaugă o recompensă variabilă.
- Fiecare notiță, fiecare adăugare la favorite și fiecare subliniere stochează în aplicație date (și valoare), făcându-i pe utilizatori și mai fideli.

***** Școală de psihologie din sec. XX care a furnizat fundamentele studiului modern al percepției.

***** Charlton Heston, pe numele real John Charles Carter, (n. 4 octombrie 1923 - d. 5 aprilie 2008, Beverly Hills) a fost un actor american de film, cunoscut în special pentru rolurile sale de dur. A jucat în filme ca Cele zece porunci (1956) și Viața lui Iisus (1965).

8. TESTAREA OBIȘNUINTELOR ȘI CUM SĂ GĂSEȘTI OPORTUNITĂȚI PENTRU FORMAREA LOR

Acum că înțelegi Modelul Capcanei și te preocupă dimensiunea morală atunci când influențezi comportamentul utilizatorilor, e timpul să treci la treabă. Faptul că ideea ta va trece prin cele patru faze ale modelului te va ajuta să descoperi care sunt eventualele slăbiciuni ale produsului tău, în ce privește formarea obișnuințelor.

Triggerul intern al utilizatorilor tăi îi îndeamnă frecvent la acțiune? Triggerul extern le dă imboldul atunci când au cele mai mari șanse să acționeze? Designul tău este destul de simplu pentru ca acțiunea să devină ușoară? Recompensa satisface nevoia utilizatorilor tăi, făcându-i în același timp să își dorească mai mult? Utilizatorii tăi investesc puțin efort în folosirea produsului, stocând valoare pentru a îmbunătăți experiența odată cu folosirea și pregătind următorul trigger?

Odată ce identifici care este etapa în care tehnica ta poate fi îmbunătățită, te poți concentra pentru a dezvolta îmbunătățiri pentru produsul tău, acolo unde e cea mai mare nevoie de ele.

Testarea obiceiurilor

Dacă urmărești secțiunile „Ce ai de făcut acum” din capitolele precedente ar trebui să ai destule informații pentru a face prototipul produsului tău. Însă nu este suficient doar să vii cu idei, iar crearea unor obișnuințe în rândul utilizatorilor este adesea mai ușor de zis decât de făcut. Procesul dezvoltării unor tehnologii de succes ce creează obișnuință necesită răbdare și perseverență. Modelul Capcanei poate fi atât un instrument folositor pentru eliminarea ideilor proaste, care au un potențial scăzut de a forma obișnuințe, cât și un cadru pentru a identifica dacă produsele existente pot fi îmbunătățite. Totuși, după ce designerii formulează noi ipoteze, nu se poate ști care dintre ele vor funcționa fără a le testa pe utilizatori reali.

Crearea unui produs ce formează obișnuință este un proces repetat și presupune să analizezi comportamentul utilizatorilor și să experimentezi continuu. Cum poți pune în aplicare conceptele din această carte pentru a măsura eficacitatea produsului tău de a crea obișnuințe pentru utilizatori?

În urma studiilor mele și a discuțiilor cu antreprenorii de la cele mai de succes companii ce formează obișnuințe din zilele noastre, am distilat acest proces în ceea ce eu numesc „Testarea obiceiurilor”. Este un proces inspirat de metoda creează-măsoară-învăță, promovată de mișcarea lean startup*****. Testarea obiceiurilor oferă informații și date practice pentru a inspira designul produselor ce creează obișnuințe. Te ajută să clarifici cine sunt utilizatorii pasionați de produsul tău, ce componente ale produsului tău creează obișnuințe (dacă acestea există) și motivul pentru care acele aspecte ale produsului schimbă comportamentul utilizatorilor.

Testarea obiceiurilor nu necesită întotdeauna să ai un produs real; totuși, poate fi dificil să tragi concluzii clare în lipsa unei viziuni de ansamblu a modului în care oamenii îți folosesc sistemul. Următorii pași presupun că ai un produs, utilizatori și date semnificative pe care le vei analiza.

Pasul 1: Identifică

Întrebarea inițială pentru Testarea obiceiurilor este „Cine sunt utilizatorii obișnuiți ai produsului?”. Ține minte, cu cât produsul tău este folosit mai des, cu atât sunt mai multe șanse să formezi o obișnuință a utilizatorilor.

Începe prin a defini ce înseamnă un utilizator fidel. Cât de des „ar trebui” folosit produsul? Răspunsul la această întrebare este foarte important și îți poate schimba considerabil perspectiva. Datele altor produse sau soluții similare care au fost făcute publice te pot ajuta să îți definești utilizatorii și obiectivele asumate. Dacă datele nu sunt disponibile, trebuie făcute presupuneri aproximative - însă fii realist și sincer.

Dacă crezi o aplicație pentru o rețea socială ca Twitter sau Instagram, ar trebui să te aștepti ca utilizatorii obișnuiți să utilizeze serviciul de mai multe ori pe zi. Pe de altă parte, nu ar trebui să te aștepti ca utilizatorii unui site cu recomandări de filme, ca Rotten Tomatoes, să te viziteze mai mult de o dată sau de două ori pe săptămână (deoarece vizitele lor vor veni după ce au văzut un film sau atunci când caută un film la care să se uite). Nu veni cu o predicție excesiv de agresivă care ține seama doar de super-utilizatori; cauți o estimare realistă pentru a verifica cât de des vor interacționa utilizatorii tipici cu produsul tău.

Odată ce știi cât de des *ar trebui* ca utilizatorii să îți folosească produsul, cercetează cifrele și identifică câți utilizatori corespund acestui prag și din ce categorie fac parte. Folosește analiza de grup, care este cea mai bună metodă

pentru a măsura schimbările care intervin în comportamentul utilizatorilor prin intermediul unor viitoare utilizări repetate ale produsului.

Pasul 2: Codifică

Să sperăm că ai identificat câțiva utilizatori care îndeplinesc criteriile unor utilizatori obișnuiți. Dar câți utilizatori sunt suficient de mulți? Regula mea generală este de cinci procente. Deși rata de utilizatori activi va trebui să fie mult mai ridicată pentru ca afacerea ta să fie sustenabilă, acesta este un bun criteriu inițial.

Totuși, dacă cel puțin cinci procente dintre utilizatori nu consideră că produsul tău este destul de valoros pentru a fi folosit, așa cum ai prezis tu că îl vor considera, s-ar putea să ai o problemă. Fie ai identificat greșit utilizatorii, fie produsul tău trebuie regândit. Însă dacă ai depășit acel obstacol și ți-ai identificat utilizatorii obișnuiți, următorul pas este să codifici pașii pe care i-au făcut folosindu-ți produsul, pentru a înțelege ce anume i-a captivat.

Utilizatorii vor interacționa cu produsul tău în moduri ușor diferite. Chiar dacă ai un flux standard de utilizatori, modul în care aceștia au contact cu produsul creează o amprentă unică. Motivația utilizatorilor, deciziile pe care ei le iau atunci când se înregistrează și numărul de prieteni care folosesc serviciul sunt doar câteva dintre comportamentele care ajută la crearea unui tipar distinct. Analizează datele pentru a determina dacă apar similitudini. Cauți o „Cale a Obișnuinței” - o serie de acțiuni similare, împărtășite de cei mai loiali utilizatori ai tăi.

De exemplu, la începuturile lui, Twitter a descoperit că odată ce membrii noi urmăreau alți 30 de membri, ajungeau la un punct critic care făcea să crească în mod dramatic șansele ca ei să folosească site-ul în continuare.¹³ Fiecare produs are un set diferit de acțiuni pe care utilizatorii devotați le întreprind; pentru a îndeplini obiectivul de a găsi Calea Obișnuinței trebuie să determini care dintre acești pași este esențial pentru a crea utilizatori fideli, astfel încât să poți modifica experiența pentru a încuraja acest comportament.

Pasul 3: Modifică

Înarmat cu informații noi, e timpul să îți analizezi din nou produsul și să identifici metode de a-i împinge pe noii utilizatori pe aceeași Cale a Obișnuinței pe care au apucat-o cei pasionați. Acest lucru ar putea include o actualizare a procesului prin care se înregistrează, schimbări de conținut, înlăturarea unor

caracteristici sau o accentuare sporită a unei caracteristici existente. Twitter a folosit informațiile dobândite la pasul anterior pentru a-și modifica procesul de înregistrare, încurajând noii utilizatori să înceapă imediat să îi urmărească pe ceilalți.

Testarea obiceiurilor este un proces continuu pe care îl poți pune în aplicare la fiecare nouă caracteristică a produsului și la fiecare utilizare repetată a produsului. Urmărirea utilizatorilor pe analiza de grup și compararea activității lor cu cea a utilizatorilor obișnuiți ar trebui să îți arate modul în care evoluează produsele și se îmbunătățesc.

Cum să descoperi oportunități de formare a obiceiurilor

Procesul de Testare a obiceiurilor necesită ca designerul de produs să aibă un produs existent pe care să îl testeze. Însă de unde te-ai putea inspira pentru a găsi experiențe cu potențial de formare a obișnuințelor, perfecte pentru noi soluții tehnologice?

Când vine vorba de dezvoltarea unor produse noi, nu există garanții. Odată cu crearea unui produs atrăgător, așa cum este el descris în această carte, startup-urile trebuie să găsească și o modalitate de a genera bani și de a crește. Deși această carte nu se ocupă de modelele de afaceri ce produc valoare suplimentară pentru clienți sau de metodele de achiziție profitabilă a clienților, ambele sunt componente necesare ale oricărei afaceri de succes. Pentru ca o companie să aibă succes, e nevoie de câteva lucruri care să meargă bine, iar formarea obișnuințelor utilizatorilor este doar unul dintre ele.

Așa cum am văzut în capitolul Șase, să fi „facilitator” nu e doar un imperativ moral, dar constituie și o mai bună practică de afaceri. Crearea unui produs pe care designerul îl folosește și despre care crede că îmbunătățește viața oamenilor din punct de vedere material crește șansele de a produce ceva ce oamenii își doresc. Prin urmare, primul loc în care antreprenorul ori designerul trebuie să caute oportunități noi este în cazul lui. Paul Graham îi sfătuiește pe antreprenori să lase în urmă ideile de afaceri ce sună atrăgător și în loc de asta să creeze produse care corespund nevoilor lor: „În loc să te întrebi „ce problemă ar trebui să rezolv?”, întreabă-te „ce problemă aș vrea ca altcineva să rezolve pentru mine?”.¹³¹

Examinarea propriilor tale nevoi poate duce la descoperiri remarcabile și la idei noi, deoarece designerul are mereu o legătură directă cu cel puțin un

utilizator – cu el sau cu ea însăși. De exemplu, Buffer, un serviciu pentru postarea de actualizări pe rețelele sociale, a fost inspirat de observațiile remarcabile ale fondatorului asupra propriului comportament.

Buffer a fost fondat în 2010 și în prezent este folosit de peste 1,1 milioane de oameni.¹³² Fondatorul său, Joel Gascoigne, a descris într-un interviu cum a luat naștere ideea de a fonda compania.¹³³ „Ideea de a înființa Buffer mi-a venit după ce am folosit Twitter cam un an și jumătate. Începusem să distribui link-uri către postări pe blog și citate care mi se păreau pline de inspirație și am descoperit că urmăritorii mei le plăcea foarte tare acest gen tweet-uri. Aveam parte des de re-tweet-uri sau ajungeam să am o conversație minunată pe marginea postării de pe blog sau a citatului. Atunci m-am hotărât că vreau să distribui mai des acest gen de conținut, deoarece conversațiile inițiate îmi permiteau să intru în contact cu niște oameni extraordinar de deștepți și de interesați”.

Gascoigne continuă: „Așadar, urmându-mi obiectivul de a distribui mai multe postări pe blog și mai multe citate, am început să fac acest lucru manual. Mi-am dat repede seama că ar fi mult mai eficient să programez aceste tweet-uri pe viitor, așa că am început să folosesc câteva programe-client disponibile pentru Twitter pentru a face acest lucru. Dificultatea principală peste care am dat aici era că trebuia să aleg data și momentul exact pentru tweet și în realitate tot ce voiam eu să fac era să postez „de cinci ori pe zi”. Nu doream decât ca tweet-urile să fie difuzate astfel încât să nu le distribui pe toate în același timp, atunci când îmi făceam lectura zilnică. O vreme am folosit un carnețel și am urmărit când aveam programate tweet-uri, pentru a putea încerca să le postez de cinci ori pe zi. Acest lucru a devenit destul de greoi și așa s-a născut ideea mea: Voiam ca programarea tweet-urilor „de x ori pe zi” să fie la fel de ușoară ca postarea lor regulată”.

Povestea lui Gascoigne este un exemplu clasic al unui fondator care a găsit el însuși o soluție pentru nevoia cu care se confrunta. Folosind soluțiile existente, el a văzut o discrepanță între ceea ce ofereau ele și soluția de care avea nevoie. A identificat care erau pașii care puteau fi înlăturați din alte produse pe care le-a folosit și a creat o cale mai simplă pentru a obține rezultatul dorit.

Introspecția atentă poate dezvălui oportunități pentru a crea produse ce formează obișnuință. Când îți vezi de activitatea zilnică, întreabă-te despre motivul pentru care faci sau nu anumite lucruri și în ce mod ar putea fi mai

ușoare sau mai satisfăcătoare sarcinile respective.

Observarea propriului tău comportament poate inspira următorul produs ce formează obișnuință sau poate inspira o îmbunătățire inovatoare pentru o soluție existentă. Mai jos vei găsi alte terenuri propice pentru oportunități de inovare - gândește-te la ele ca la niște scurtături pentru a descoperi comportamente existente, perfecte pentru dezvoltarea unei afaceri de succes bazate pe formarea de noi obișnuințe ale utilizatorului.

Comportamente în formare

Uneori, tehnologiile ce par să satisfacă o nișă a populației vor deveni principalele tehnologii utilizate. Comportamentele care încep cu un grup mic de utilizatori se pot extinde la o populație mai largă, dar numai dacă satisfac o nevoie generală. Cu toate acestea, faptul că tehnologia este folosită inițial doar de un mic segment al populației îi induce în eroare pe observatori, desconsiderând adevăratul potențial al produsului.

Un număr uluitor de invenții ce au schimbat lumea au fost etichetate ca fiind niște simple ciudățenii cu un farmec comercial limitat. Aparatul de fotografiat Brownie al lui George Eastman, prevăzut cu o rolă de film, la un preț de doar 1 dolar a fost inițial lansat pe piață ca jucărie pentru copii.¹³ Fotografii din studiourile consacrate au considerat că dispozitivul nu era nimic altceva decât o jucărioară ieftină.

Și invenția telefonului a fost desconsiderată la început. Sir William Preece, inginerul-șef de la Poșta Britanică a rostit celebrele cuvinte: „Americanii au nevoie de telefon, dar noi nu. Avem destui mesageri la dispoziție”.¹³

În 1911, Ferdinand Foch, viitorul comandant șef al armatelor aliate din al Doilea Război Mondial a spus: „Avioanele sunt niște jucării interesante, dar nu au nicio valoare din punct de vedere militar”.¹³

În 1957, redactorul pentru cărțile de afaceri de la editura Prentice Hall i-a spus editorului său: „Am călătorit în lung și în lat în această țară și am stat de vorbă cu cei mai buni oameni și pot să te asigur că procesarea datelor este un moff care nu va rezista până la finele anului”.

Însuși internetul și fiecare val succesiv de inovație au primit dintotdeauna critici cu privire la incapacitatea lor de a capta interesul maselor. În 1995, Clifford Stoll a scris un articol în *Newsweek* intitulat „Internetul? Pfu!” în care a declarat: „Adevărul este că nicio bază de date online nu va înlocui ziarul tău

zilnic...”. Stoll a continuat: „... în curând vom cumpăra cărți și ziare direct de pe internet. Mda, vezi să nu.”¹³ |

Bineînțeles însă că acum chiar ne citim cărțile și ziarele pe internet. Când tehnologiile sunt noi, de multe ori oamenii sunt sceptici. Vechile obișnuințe dispar greu și puțini oameni au capacitatea de predicție pentru a vedea cum le vor schimba în cele din urmă inovațiile rutina zilnică. Totuși, observându-i pe primii utilizatori ai unui produs care și-au dezvoltat deja comportamente în formare, antreprenorii și designerii pot găsi cazurile de utilizare de nișă ce pot deveni utilizatori în masă.

De exemplu, la începuturile lui, Facebook a fost folosit doar de către studenții de la Harvard. Serviciul imita un comportament offline cunoscut tuturor studenților din acea vreme: Răsfoirea unui album tipărit cu chipuri și profiluri de studenți. După ce a devenit cunoscut la Harvard, Facebook s-a dezvoltat și în alte instituții școlare din Ivy League și apoi, în rândul studenților din întreaga țară. Au urmat apoi puștii de liceu și mai târziu angajații unor companii de elită. În sfârșit, în septembrie 2006, Facebook s-a deschis către toată lumea. Astăzi, Facebook este folosit de peste un miliard de oameni. Ceea ce a început într-un campus ca un comportament în formare a devenit un fenomen global ce satisface nevoia umană fundamentală de conexiune cu alții.

După cum am discutat mai devreme în carte, multe tehnologii ce formează obișnuințe debutează ca „vitamine”- produse pe care e bine să le ai și care, cu timpul, devin „calmante” pe care trebuie să le ai, alinând o nevoie sau o durere. Este impresionant că atât de multe tehnologii și companii inovatoare, de la avioane, până la Airbnb au fost desconsiderate de critici ca fiind jucării sau piețe de nișă. Căutarea comportamentelor în formare în rândul primilor utilizatori poate descoperi adesea oportunități valoroase pentru o nouă afacere.

Cum să facilitezi tehnologiile

Pentru Mike Maples Jr., un investitor „super providențial” din Silicon Valley, tehnologia seamănă cu surfingul pe valuri mari. În 2012, Maples a scris pe blogul său: „Din experiența mea, cam la fiecare zece ani, asistăm la un val major de noi tehnologii. Pe vremea când eu eram în liceu, a fost revoluția PC-urilor. Am făcut carieră ca antreprenor la sfârșitul valului client/server și în fazele de început ale valului internetului. Astăzi ne aflăm în faza de adoptare în masă a valului rețelelor sociale. Sunt obsedat de aceste valuri de tehnologie și mi-am

petrecut mult timp analizând modul în care se dezvoltă și ce tipare pot fi observate”.

Maples crede că valurile tehnologice au loc după un tipar în trei faze: „Încep cu infrastructura. Progresele din infrastructură reprezintă forțele preliminare, care facilitează formarea unui val mare. Pe măsură ce valul începe să se formeze, facilitarea tehnologiilor și a platformelor creează baza pentru noi tipuri de aplicații, care fac ca valul ce se adună să ajungă la un număr mare de oameni și să aibă o mare rată de adopție din partea clienților. În cele din urmă, aceste valuri ajung în vârf și se retrag, făcând loc pentru un nou val ce se adună și care se va forma”.¹³

Ar fi bine ca antreprenorii care sunt în căutare de oportunități să reflecte la metafora lui Maples. Atunci când noile tehnologiile fac dintr-odată ca un comportament să devină mai ușor, apar noi posibilități. Adesea, crearea unei noi infrastructuri deschide modalități neprevăzute pentru ca alte acțiuni să devină mai simple sau mai satisfăcătoare. De exemplu, internetul a fost posibil inițial datorită infrastructurii comandate de Statele Unite din timpul Războiului Rece. Apoi, facilitarea tehnologiilor precum modem-urile dial-up și mai târziu conexiunile de mare viteză la internet a furnizat accesul la web. Și, în sfârșit, HTML-ul, browser-ele web și motoarele de căutare - din domeniul aplicațiilor - au făcut posibilă navigarea pe World Wide Web. În fiecare etapă succesivă, tehnologiile facilitate anterior au permis noilor comportamente și afaceri să prospere.

Identificarea domeniilor în care o tehnologie nouă face mai rapidă, mai frecventă sau mai satisfăcătoare trecerea ciclică prin Modelul Capcanei furnizează un teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce formează obișnuințe.

Schimbarea interfeței

Schimbările tehnologice creează oportunități pentru a elabora noi capcane. Cu toate acestea, câteodată nu este necesară nicio schimbare a tehnologiei. Multe companii au reușit să determine cu succes formarea de noi obișnuințe, identificând modul în care schimbarea interacțiunilor utilizatorului poate crea rutine noi.

Ori de câte ori apare o schimbare radicală în modul în care oamenii interacționează cu tehnologia, așteaptă-te să găsești o mulțime de oportunități potrivite. Schimbările interfeței fac dintr-odată ca tot felul de comportamente să

devină mai ușoare. Drept urmare, atunci când efortul necesar pentru a realiza o acțiune scade, utilizarea tinde să crească exponențial.

Nenumărate companii din domeniul tehnologiei au făcut avere descoperind secrete comportamentale care au devenit vizibile datorită unei schimbări a interfeței. Apple și Microsoft au reușit să facă asta transformând terminale greoaie în interfețe grafice pentru utilizatori, accesibile consumatorilor convenționali. Google a simplificat interfața de căutare spre deosebire de cele ale competitorilor ca Yahoo! și Lycos, care erau pline de reclame și dificil de folosit. Facebook și Twitter au transformat noi informații despre comportament în interfețe care au simplificat interacțiunile sociale online. În fiecare dintre aceste cazuri, o nouă interfață a făcut ca o acțiune să devină mai ușoară și a dezvăluit realități surprinzătoare despre comportamentele utilizatorilor.

Mai recent, Instagram și Pinterest au valorificat informațiile despre comportament cauzate de schimbările interfeței. Capacitatea site-ului Pinterest de a crea o pânză cu multe imagini - utilizând ceea ce pe atunci erau schimbări de ultimă oră ale interfeței - a scos la iveală noi informații despre capacitatea unui catalog online de a crea dependență. Pentru Instagram, schimbarea de interfață au constituit-o aparatele de fotografiat integrate în telefoanele inteligente. Instagram a descoperit că filtrele sale care utilizau un grad redus de tehnologizare făceau ca fotografiile cu telefonul, de o calitate relativ slabă, să arate grozav. Dintr-odată a fost mai ușor să faci poze de calitate cu telefonul și Instagram s-a folosit de informațiile descoperite recent pentru a recruta foarte mulți utilizatori înverșunați. Și în cazul Pinterest și în cel al Instagram, echipe mici au generat o valoare uriașă - nu pentru că au rezolvat provocări tehnice dificile, ci pentru că au găsit soluții pentru probleme obișnuite care apar atunci când interacționezi. La fel, ascensiunea rapidă a dispozitivelor mobile, inclusiv a tabletelor, a dat naștere unei noi revoluții de schimbare a interfețelor - și unei noi generații de produse și de servicii aflate la început de drum, proiectate în jurul nevoilor și comportamentelor utilizatorilor mobili.

Pentru a descoperi cum se schimbă interfețele, Paul Buchheit, partener la Y-Combinator, îi încurajează pe antreprenori să „trăiască în viitor”.¹³ O mulțime de schimbări ale interfeței se află la o distanță de doar câțiva ani. Tehnologii ce pot fi purtate, ca Google Glass, ochelarii pentru realitate virtuală Oculus Rift și ceasul Pebble promit să schimbe modul în care utilizatorii interacționează cu lumea reală și cu cea digitală. Privind în viitor pentru a anticipa cum se vor

schimba interfețele, designerii întreprinzători pot descoperi noi metode pentru a forma obișnuințe utilizatorilor.

De ținut minte și de dat mai departe

- Modelul Capcanei ajută designerii de produs să genereze un prototip inițial pentru o tehnologie ce formează obișnuință. Ajută de asemenea la descoperirea unor eventuale slăbiciuni în potențialul de formare a obișnuințelor în cazul unui produs existent.
- Odată ce un produs este creat, Testarea obiceiurilor te ajută să descoperi utilizatorii pasionați de produs, să găsești elementele produsului ce creează obișnuință (dacă există) și motivul pentru care acele aspecte ale produsului tău schimbă comportamentul utilizatorilor. Testarea obiceiurilor include trei pași: identifică, codifică și modifică.
- Mai întâi, cercetează datele pentru a stabili cum se comportă oamenii și cum folosesc produsul.
- Apoi, codifică aceste descoperiri căutând utilizatori obișnuiți. Pentru a genera ipoteze noi, studiază acțiunile și căile pe care o apucă utilizatorii devotați.
- În ultimul rând, modifică produsul pentru a influența mai mulți utilizatori să urmeze aceeași cale ca și utilizatorii obișnuiți, apoi evaluează rezultatele și continuă să modifice după cum este nevoie.
- Observarea profundă a propriului comportament poate duce la noi informații și la găsirea unor oportunități pentru produse ce creează obișnuință.
- Identificarea domeniilor în care o nouă tehnologie face ca trecerea ciclică prin Modelul Capcanei să fie mai rapidă, mai frecventă sau mai satisfăcătoare, furnizează un teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce creează obișnuință.
- Comportamentele în formare - comportamente noi pe care puțini oameni le văd sau le fac și totuși, în cele din urmă, îndeplinesc o nevoie a pieței de masă - pot inspira în viitor oportunități inovatoare de formare a obișnuințelor.

Ce ai de făcut acum

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” din capitolul cinci, pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Realizează o Testare a obiceiurilor, așa cum este ea descrisă în acest capitol, pentru a identifica pașii pe care îi parcurg utilizatorii până își vor lua un angajament pe termen lung.
- • Fii conștient de comportamentele și de emoțiile tale din timpul săptămânii următoare, atunci când folosești produse de zi cu zi. Întreabă-te:
- • Ce m-a motivat să folosesc aceste produse? Am fost impulsionat din exterior sau prin mijloace interne?
- • Folosesc produsele așa cum au fost proiectate?
- • Cum ar putea aceste produse să își îmbunătățească modul în care oamenii ajung la ele, să își captiveze din nou utilizatorii prin triggeri suplimentari sau să își încurajeze utilizatorii să investească în serviciile lor?
- • Discută cu trei oameni din afara cercului tău social pentru a descoperi ce aplicații sunt plasate pe primul ecran de pe dispozitivele lor mobile. Cere-le să folosească aceste aplicații așa cum ar face-o în mod normal și vezi dacă descoperi vreun comportament inutil sau în formare.
- • Găsește cinci interfețe noi care ar putea introduce oportunități sau amenințări pentru afacerea ta.

***** Metodă de dezvoltare a afacerilor al cărui scop este să scurteze ciclurile de dezvoltare a produsului.

ANEXĂ ȘI ACUM?

Îți mulțumesc că ai citit în această carte. Acum că ai citit-o, scrie-mi!

Te rog să-ți faci puțin timp pentru a scrie o recenzie a cărții pe Amazon (<http://www.amazon.com/dp/B00HJ4A43S>) și pe Goodreads (<http://goo.gl/UBHeLY>).

De asemenea, citește blogul meu (NirAndFar.com) pentru a afla mai multe despre produsele ce creează obișnuință și pentru a primi ultimele mele articole.

În cele din urmă, te rog să trimiți întrebările, comentariile, modificările sau feedback-ul la: nir@nirandfar.com.

DESPRE AUTORI

Nir Eyal scrie, oferă consultanță și predă despre modul în care interferează psihologia, tehnologia și afacerile. Este consultant pentru câteva startup-uri din Bay Area, firme cu capital de risc și incubatoare de afaceri. Din 2003, Nir Eyal a fondat două companii în domeniul tehnologiei. Cel mai recent startup al său a primit finanțare cu capital de risc din partea fondului de investiții Kleiner Perkins Caufield & Byers. Nir a ținut prelegeri la Stanford Graduate School of Business și la Hasso Plattner Institute of Design de la Stanford. Scrierile sale apar în *The Atlantic*, *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Psychology Today*, pe TechCrunch și pe blogul său, NirAndFar.com. Nir a urmat cursuri la Stanford Graduate School of Business și la Emory University.

Ryan Hoover este scriitor și observator al tendințelor produselor, al dezvoltării lor și al design-ului de comportament, având articole publicate în *Forbes*, *Fast Company*, *The Next Web* și *PandoDaily*. Ryan a fost director de produs la PlayHaven, un software pentru dezvoltatorii de jocuri pentru mobil. Este co-fondatorul Product Hunt, un clasament zilnic al produselor noi și este instructor la Tradecraft, un program de 12 săptămâni pentru pregătirea oamenilor talentați din startup-uri.

MULȚUMIRI

Dacă voi fi întrebat vreodată: „Care a fost cel mai surprinzător lucru pe care l-ai aflat în timp ce scriai această carte?”, n-am să răspund făcând apel la studiile de cercetare sau la exemplele unor companii despre care ai citit. Deși am fost captivat de acest subiect timp de mai bine de doi ani și jumătate, nu poate exista decât un singur răspuns la această întrebare: N-am știut niciodată cât de generoși pot fi oamenii.

Port o deosebită recunoștință următorilor oameni. Această carte chiar nu ar fi fost posibilă fără ajutorul lor.

Michelle Ahronovitz, Stephen Anderson, Dan Ariely, Jess Bachman, Gil Ben-Artzy, Laura Bergheim, Michal Bortnik, Vlada Bortnik, Jonathan Bolden, Ramsay Brown, Tim Chang, James Cham, Andrew Chen, Sangeet Paul Choudary, Steve Corcoran, Alex Cowan, John Dailey, Tanna Drapkin, Karen Dulski, Scott Dunlap, Eric Eldon, Josh Elman, Jasmine Eyal, Monique Eyal, Ofir Eyal, Omer Eyal, Ronit Eyal, Victor Eyal, Andrew Feiler, Christy Fletcher, BJ Fogg, Janice Fraser, Jason Fraser, Shuly Galili, Ben Gardner, Kelly Greenwood, Bobby Greunwald, Jonathan Guerrero, Austin Gunter, Steph Habib, Leslie Harlson, Stephen Houghton, Jason Hreha, Gabriela Hromis, Peter Jackson, Noah Kagan, Dave Kashen, Amy Jo Kim, John Kim, Michael Kim, David King, Thomas Kjemperud, Tristan Kromer, Rok Krulec, Michal Levin, Jonathan Libov, lui Chuck Longanecker și *echipei de la* Digital Telepathy, Jennifer Lu, Wayne Lue, Jules Maltz, Zack Marom, Dave McClure, Kelly McGonigal, Sarah Melnyk, lui Oreon, lui Mounter și *echipei de la* MomentCo.com, Matt Mullenweg, Yash Nelapati, David Ngo, Thomas O'Duffy, Max Ogles, Amy O'Leary, Line Oma, Alex Osterwalder, Trevor Owens, Brett Redinger, Sharbani Roy, Gretchen Rubin, Lisa Rutherford, Kate Rutter, Paul Sas, Todd Sattersten, Travis Sentell, Bhavin Shah, Hiten Shah, Jason Shen, Baba Shiv, Paul Singh, Katja Spreckelmeyer, Jon Stone, Nisha Sudarsanam, Lydia Sugarman, Tim Sullivan, Tracey Sullivan, Guy Vincent, Jeff Waldstreicher, Charles Wang, AnneMarie Ward, Stephen Wendell, Mark Williamson, David Wolfe, Colin Zhu, Gabe Zichermann.

Mai sunt doi oameni care merită în mod deosebit să fie menționați. În primul

rând, Ryan Hoover, autorul colaborator, a avut un rol esențial, ajutându-mă să transform ceea ce era un amestec de postări pe blog și de fragmente de scrieri într-o singură carte. Dăruirea sa față de acest proiect, talentul de scriitor și perseverența lui stăruitoare a făcut ca ideea acestei cărți să devină realitate. Sunt sigur că se vor mai auzi mult mai multe despre Ryan în anii ce vor urma și mă simt norocos că am lucrat cu el la începutul carierei sale.

Apoi, această carte îi este dedicată soției mele, Julie Li-Eyal. Julie m-a ajutat din toate punctele de vedere, de la sarcinile practice (cum ar fi schițarea copertei cărții și a prezentării) și până la a servi drept cutie de rezonanță în timpul momentelor bune și ale celor proaste din procesul de scriere. Totuși, dintre toate contribuțiile ei, cea mai importantă este sprijinul de neclintit. Afecțiunea ei nelimitată mă face să îi fiu îndatorat pentru totdeauna și să mă întreb mereu cum de am fost atât de norocos.

COLABORATORI

Mulțumesc abonaților loiali ai blogului, care mi-au furnizat un feedback remarcabil, corecturi atente, sprijin moral și împunsături delicate.

Oamenii enumerați în paginile următoare și-au donat timpul și cunoștințele pentru a îmbunătăți această carte. Am fost foarte surprins de disponibilitatea lor de a contribui, pentru a face din această carte ceea ce este.

LISTĂ COLABORATORI

Shira Abel	Ramsay Brown
Ashita Achucuthan	Robert Brown
Géraldine Adams	Sarah E. Brown
Buki Adeniji	Brendan Brown
Anuj Adhija	Piotr Bucki
Akash Agarwal	Ella Buitenman
Michel Agnich	Josip Bujas
Payam Ahangar	Gabriela Cándano Herbas
Charles Ajidahun	Marica Caposaldo
Bashar Al-Nakhala	Christopher Carfi
Adi Alhadeff	Jon Carr-Harris
Colt Alton	Kevin Carroll
Dina Amin	Giuseppe Catafalmo
Preet Anand	Yoonji Chae
Margaret Ancobiah	Ora Chaiken
Ravikiran Annaswamy	Jacky Chan
Lauri Antalainen	Dennis Chandler
Nikola Arabadjiev	Kathy Chang
Steve Arnold	Stephen Chang
Conall Arora	Geeta Chauhan
George Arutyunyan	Sylvia Chebi
Sunil Arvindam	Zhongning Chen
Eldad Askof	Lucy Chen
Taimur Aslam	Frank Chen
Nadya Averkieva	Chikodi Chima
Mark Avnet	Vivek Chopra
Hazem Awad	Sangeet Paul Coudray
Paul Baccaro	Scott Christ

Deepak Baid	Yannis Christopoulos
Gary Baker	Eugene Chuvyrov
Courtney Baker	Fran Civile
Paul Ballas	Gillian Clowes
Jennifer Baloian	Armin Čobo
Naren Bansal	Victor Colombo
Jenny Barnes	Jim Conaghan
Anat Baron	Esteban Contreras
Matthew Barry	Jacob Cook
Neal Battaglia	Justin Copeland
Brian Bell	Maxime Cormier
Simon Bentholm	Ben Cote
Tim Benwell	Sylvia Creswell
Hampus Bergqvist	Hana Crume
Brian Bettendorf	Andrian Cucu
Ajay Bharadwaj	Steve Cunningham
Maggie Biggs	Antonio D'souza
Brad Birt	Diogo da Silva
Justin Blanchard	Steven Daar
Jim Bloedau	Hadiyah Dache
Sean Boisen	Chad Dahlstrom
Jason Brady	David Datny
Johan Brand	Deeti Dave
Jamie Bresner	David Davenport-Firth
Detrick DeBurr	Abhishek Gupta
Bart Denny	Michael Haberman
Shai Desai	Steph Habif
Simren S. Dhaliwal	Rob Hall
Cassius Dhelon	Hadas Hamerovv
CASUDI aka Caroline Di Diego	Albert Hartman

António Dias	Ebrahim-Khalil Hassen
Andre Dickson	Eva Hasson
Andrew Didenko	Chris Hawley
Shawn Dimantha	Mark Hayes
Peter Dimitrov	Elisa Heiken
Richard Dinerman	Alfan Hendro
Florian Disson	Benjamin Hoffman
Nolan Dubeau	Ryan Holdeman
Denise Duffy	Jason Holderness
Scott Dunlap	Bob Holling
Arkadiusz Dymalski	Joakim Holmquist
Lars Eickmeier	Kyle Homstead
André Eilertsen	Rahul Horé
Eyal Eldar	Jonathan Hoss
Dagur Eyjolfsson	Patrick Huitema
Kingsley Ezejiaku	Matt Hurley
Fred Farnam	Nigel Ingham
Pierre-Emile Faroult	Christos Iosifidis
Jack Farrell	Jan Isakovic
Lloyd Fassett	Yair Itzhak
Mijael Feldman	Ranjan Jagganathan
Yoel Feldman	Javid Jamae
Francesco Ferrazzino	Kyle Jaster
Tony Fish	Anandan Jayaraman
David Flemate	Eoghan Jennings
Keith Fleming	Amit Joshipura
Joel Frisch	Jonathan Kalinowski
Timo Fritsche	Michael Kampff
Kaoru Fujita	Dave Kashen
Benjamin Gadbaw	Joshua Keay
Uli Gal-Oz	Chandra Keith

Hari Ganapathy	Jason Kende
Amir Ganjeii	Gary Kind
Magne Matre Gåsland	Jason King
Meghbartma Gautam	Ed King
Melissa Gena	Marcia Kinstler
Sigal Geshury	Thomas Kjemperud
Sajad Ghanizada	Michael Klazema
Drew Gierach	Tobias Kluge
Endri Gjiniushi	Russ Klusas
Anshu Goel	Kathleen Knopoff
Ming Gong	Felix Köbler
Pedro L. González	Vadim Komisarchik
Jason Grace	R George Komoto
Charlie Gragam	Jonathan Korn
David Gratton	Ravi Kotichintala
Ravishankar Gundlapalli	Mohammed Kromah
Charlie Kubal	Christopher Miles
Vineesh Kumar	Greg Miliatis
Chris Kurdziel	Sophie-Charlotte Moatti
Tim Kutnick	Lindsey Moav
Brooks Lambert	Joe Mocquant
Brian Lance	Pranoy Modi
Betsy Lane	Peter Monien
Norman Law	Aaron Moore
Vinney Le	Thomas Morselt
Sebastien Le Tuan	Kareem Mostafa
Cody Lee	Jodie Moule
Rudi Leismann	Olivia Muesse
Stephanie Lenorovitz	Tim Mukata
Andrew Levy	Noel Mulkeen

Anson Liang	Lee Munroe
Marvin Liao	Neil Murray
Roland Ligtenberg	Nikhil Nadkarni
Eyal Livne	Szabolcs Nagy
Tobias Loerracher	Nitya Narasimhan
Jenn Lonzer	Amaan Nathoo
Jeff Lougheed	Besanth Kumar Neeli
Jennifer Lu	Errol Nezar
Paul Lucas	Vas Nikolaev
Waynn Lue	Dawn Novarina
Ricardo Luevanos Jr	Thomas O'Duffy
Ivan Lukianchuk	Neal O'Gorman
Pavan Lulla	Sean O'Leary
Morten Lundsby	Seyi Ogunyemi
Darren Luvaas	Oli Olsen
Amanda MacArthur	Steve Omohundro
Murray Macdonald	Kevin Ondyak
Churchill Madyavanhu	Alfredo Osorio
Jay Chuck Mailen	Ambika Pajjuri
Solene Maitre	Peter Pallotta
Wes Maldonado	Hesam Panahi
Stanislav Maleshkov	Felipe Escanilla Panza
Craig Mankelow	Petar Papikj
Armando Mann	Juan Paredes
Alexander Manolov	Lance Parker
Jerad Maplethorpe	Devang Patel
Angelos Marantos	Nipul Patel
Ivan Markovic	Randy Paynter
Leon Markovitz	Allan Pederson
Alon Matas	Paolo Perazzo
Chris Mathew	Gary Percy

Jonathan Matus	Igal Perelman
Sunil Maulik	Daniele Peron
Gavin McDermott	Nicholas Peterson
Michael McGee	Jean-Baptiste Pin
Jon McGee	Stephan Plesnik
Gilberto Medrano	Justin Pollard
Alfons Mencke	Vera Polyakova
Aadesh Midtry	Eike Post
Dr. Eike Berend Post	Rajesh Setty
Gilles Poupardin	Francisco Sevillano
Chris Pousset	Bhavin Shah
Gee Powell	Sarah Shaiq
Mikhail Pozin	Aviv Shalgi
Julie Price	Yaron Shapira
Amala Putrevu	Neeraj Sharma
Maniappan R	Priya Sheth
Christian Raaby	Kevin Shin
Moshik Raccah	Timothy Shipman
Cyrus Radfar	John Shoffner
Sanjay Radhakrishnan	Barak Shragai
Brett Radlicki	Michael Siepmann
Claudine Felice Ramirez	Diogo Silva
Umesh Rangappa	Michael Simpson
Ritesh Ranjan	Raj Singh
Tore Rasmussen	Navarjun Singh
Zoheb Raza	Rachna Singh
Christi Reid	Indra Singhal
Ophir Reshef	Chris Sluz
Kamil Rextin	Dana Smith
Justin Reyes	Nick Soman

Steve Rigell	Matthew Sonier
Edson Rigonatti	Adam Sowers
Billy Robins	Jonathan Squires
Lior Romano	Karthik Srinivasan
Johann Romefort	John Starmer
Shai Rosen	Slobodan Stipic
Megan Rounds	Aleksandar Stojanovic
Mark Rowland	Dave Stone
Steve Rowling	Nisha Sudarsanam
Leon Rubinstein	Lydia Sugarman
Emily Ryan	Mike Summerfield
Ari Salomon	Andreas Sutaria
Oren Samari	Brent Taggart
Julius Sapoka	Itai Talmi
Steven Saunders	Dixit Talwar
Sid Savara	Michael Tame
Adele Savarese	Norman Tan
Amol Saxena	Eva Tang
Matt Schaar	Ali Rushdan Tariq
Rick Schaefer	John Thompson
Charles Schaefer	Bob Thordarson
Miranda Schenkel	Brenton Thornicroft
Nati Mark Schlesinger	Barbara Tien
Willemijn Schmitz	Amir Toister
Johannes Schneider	Jacqueline Tomko
Jason Schwartz	Andrea Torino Rodriguez
Joel Scott	Raul Troyo
Adrian Scott	Steph Tryphonas
Mark Sefaradi	Rattapoom Tuchinda
Cameron Sepah	Oji Udezue

Sharad Seth	Cristobal Undurraga
Adriana Ursache	Albert Wieringa
Haruna Usman	Denis Wilson
Branislav Vajagić	Rick Winfield
Paul Valcheff	Melinda Wiria
Joeri Vankeirsbilck	Reggie Wirjadi
Tim Varner	Vanita Wolf
Ashwanth Vemulapalli	Nathanael Wolfe
René Vendrig	Lyon Wong
Francisco Vieyra	Margo Wright
Alberto Villa	Renee Yarbrough
Guy Vincent	Dean Young
Khuong Vo Thanh	Beverley Zabow
Marcus Vorwaller	Danny Zagorsky
Todd Wahnish	Danny Zagorsky
Akane Wakasugi	Hasnain Zaheer
Karl Waldman	Cindy Ris Zanca
AnneMarie Ward	Xin Zhou
Mark Warren	Julie Zilber
Alan Weinkrant	Tal Zilberman
Jay Weintraub	Keivan Zolfaghari
Stephen Wendel	Zoran Zuber
Erik Wesslen	

NOTE ȘI SURSE

Introducere

1. „IDC-Facebook Always Connected.pdf - File Shared from Box.” (*Facebook vrea să fim conectați în permanență – raport oferit de site-ul Box*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013. <https://fb-public.app.box.com/s/3iq5x6uwnqtq7ki4q8wk>.
2. „Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex Than Their Mobile Phones.” (*Un studiu arată că o treime dintre americani preferă să renunțe la sex, decât să fie nevoiți să renunțe la telefoanele mobile*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013. <http://www.telenav.com/about/pr-summer-travel/report-20110803.html>.
3. Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma, și Eeva Raita. „Habits Make Smartphone Use More Pervasive.” (*Obiceiurile fac ca telefoanele mobile să devină foarte răspândite*) *Personal Ubiquitous Comput.* 16, no. 1 (Ianuarie 2012): 105–114. doi:10.1007/s00779-011-0412-2.
4. Belic, Dusan, IntoMobile Joi, 9 Februarie, și 2012 la 12:50 AM. „Tomi Ahonen: Average Users Looks at Their Phone 150 Times a Day!” IntoMobile. (*De regulă, un utilizator își verifică telefonul de 150 de ori pe zi!*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013. <http://www.intomobile.com/2012/02/09/tomi-ahonen-average-users-lookstheir-phone-150-times-day/>.
5. Morsella E, Bargh JA, Gollwitzer PM (eds) (2008) Un ghid despre comportamenul uman editat de Oxford. Oxford University Press, Oxford.
6. În această carte, mă refer la formarea obiceiurilor ca la acel proces de învățare a unor noi comportamente care sunt repetate până când devin automatisme. Îi sunt recunoscător Dr. Stephen Wendel care a scos în evidență spectrul obiceiurilor. Dacă dorești să studiezi mai mult despre alte comportamente automate, consultă: Bargh, John A. „The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Intention, Efficiency, and Control in Social Cognition.” (*Cei patru cavaleri ai automatismului: conștientizarea, intenția, eficacitatea și controlul în cogniția socială*) Manualul despre cogniția socială, Vol. 1: Procesele de bază; Vol. 2: Aplicații (a 2-a ediție.), editat de R. S. Wyer and T. K. Srull, 1–40. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994.
7. Verplanken, Bas, și Wendy Wood. „Interventions to Break and Create Consumer Habits.” (*Intervenții pentru a pune capăt și pentru a forma obiceiuri ale consumatorilor*) *Journal of Public Policy & Marketing* 25, no. 1 (Martie 2006): 90–103. doi:10.1509/jppm.25.1.90.
8. Wood W, Neal DT (2007) A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychol Rev* (*O nouă perspectivă asupra obiceiurilor și interfața care are rolul de a influența obiceiurile*) 114(4):843–8638.
9. “Pinterest.” Wikipedia, Enciclopedia liberă, 21 Decembrie, 2013. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pinterest&oldid=587088493>.

- 10 “What Causes Behavior Change?” (*Care sunt cauzele care determină schimbarea comportamentului?*) Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
- 11 Robert Sapolsky: Are Humans Just Another Primate? (*Oamenii sunt doar un alt fel de primate?*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013. http://fora.tv/2011/02/15/Robert_Sapolsky_Are_Humans_Just_Another_Primate.
- 12 Brevers, Damien, și Xavier Noël. “Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A Neurocognitive Perspective.” (*Dependența patologică de jocurile de noroc și pierderea voinței: o perspectivă neurocognitivă*) Socioaffective Neuroscience & Psychology 3, no. 0 (26 Septembrie, 2013). doi:10.3402/snp.v3i0.21592.
- 13 “The Acceleration of Addictiveness,” (*Devenim tot mai dependenți*) Paul Graham. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.
- 14 “Night of the Living Dead.” (*Noaptea morților vii*) Wikipedia, Enciclopedia liberă, 18 Decembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Night_of_the_Living_Dead&oldid=586570022.
- 15 Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, și John P. Balz. Choice Architecture. (*Arhitectura alegerilor*) SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2 Aprilie, 2010. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.
- 16 Pentru a reține un acronim simplu pentru Modelul Capcanei, gândește-te la “ATARI, ca în jocul video din anii 1980. “O capcană are patru părți: Trigger, Acțiune, Recompensă, și Investiție.

Capitolul 1: Zona obișnuinței

- 17 Wood, Wendy, Jeffrey M Quinn, și Deborah A Kashy. “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action.” (*Obiceiurile din viața de zi cu zi: gândurile, emoțiile și acțiunile*) Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 6 (Decembrie 2002): 1281–1297.
- 18 Yin, Henry H., and Barbara J. Knowlton. “The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation.” (*Rolul ganglionilor bazali în formarea obiceiurilor*) Nature Reviews Neuroscience 7, no. 6 (Iunie 2006): 464–476. doi:10.1038/nrn1919.
- 19 Dickinson, A. & Balleine, B. (2002) The role of learning in the operation of motivational systems. (*Rolul învățării în funcționarea sistemului motivațional*) In Gallistel, C.R. (ed.), Stevens’ Handbook of Experimental Psychology: Learning, Motivation, and Emotion. (*Manualul de psihologie experimentală: învățarea, motivația și emoțiile*) Wiley and Sons, New York, pp. 497–534.
- 20 “Notes from 2005 Berkshire Hathaway Annual Meeting” (*Notițe de la Ședința anuală din 2005 a celor de la Berkshire Hathaway*) Tilson Funds. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.tilsonfunds.com/brkmtg05notes.pdf>
- 21 “Mungerisms: Charlie Munger: Turning \$2 Million Into \$2 Trillion.” (*Sfaturi oferite de Charlie Munger: Cum să obții 2 miliarde de dolari, folosind 2 milioane de dolari*) Mungerisms. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://mungerisms.blogspot.com/2010/04/charlie-munger-turning-2->

millioninto-2.html.

- 22 “Candy Crush: So Popular It’s Killing King’s IPO?” Yahoo Finance. (*Candy Crush: A devenit atât de celebru încât a primit o ofertă publică inițială care bate recorduri?*) Accesat pe 16 Decembrie, 2013. <http://finance.yahoo.com/blogs/theexchange/candy-crush-so-popular-it-s-smashing-interest-in-an-ipo-160523940.html>.
- 23 “Evernote: ‘The Longer You Use It, the More Likely You Are to Pay’.” (*Evernote: Cu cât îl vei folosi mai des, cu atât vei fi mai dispus să plătești*) CNET. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://news.cnet.com/8301-30685_3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-the-more-likely-you-are-to-pay/.
- 24 Freedman, David H. “Say Hello to Your New Brain.” (*Fă cunoștință cu noul tău creier*) Inc.com. Accesat pe 14 Noiembrie, 2013. <http://www.inc.com/magazine/201112/evernote-2011-company-of-the-year.html>.
- 25 Skok, David. “Lessons Learned – Viral Marketing.” (*Lecții din experiență – Marketing Viral*) For Entrepreneurs. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.forentrepreneurs.com/lessons-learn-viral-marketing/>.
- 26 Gourville, John T. “Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption.” (*Vânzătorii nerăbdători și cumpărătorii insensibili: Să înțelegem elementele psihologice care determină adoptarea unui nou produs*) Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://hbr.org/product/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the/p/an/R0606F-PDF-ENG>.
- 27 Adams, Cecil. “Was the QWERTY Keyboard Purposely Designed to Slow Typists?” (*Tastatura QWERTY a fost creată în mod intenționat pentru a face tastarea mai lentă?*) 30 Octombrie, 1981. <http://www.straightdope.com/columns/read/221/was-the-qwerty-keyboardpurposely-designed-to-slow-typists>
- 28 Bouton, Mark E. “Context and Behavioral Processes in Extinction.” (*Rolul contextului și a proceselor comportamentale asupra extincției*) Learning & Memory 11, no. 5 (1 Septembrie, 2004): 485–494. doi:10.1101/lm.78804.
- 29 Kirshenbaum, Ari P., Darlene M. Olsen, și Warren K. Bickel. “A Quantitative Review of the Ubiquitous Relapse Curve.” (*O analiză cantitativă a curbei omniprezente care indică recăderea*) Journal of Substance Abuse Treatment 36, no. 1 (Ianuarie 2009): 8–17. doi:10.1016/j.jsat.2008.04.001.
- 30 Jeffery, Robert W., Leonard H. Epstein, G. Terence, Adam Drewnowski, Albert J. Stunkard, și Rena R. Wing. “Long-term Maintenance of Weight Loss: Current Status.” (*Menținerea pierderii în greutate pe termen lung: statutul actual*) Health Psychology 19, no. 1, Suppl (2000): 5–16. doi:10.1037/0278-6133.19.Suppl1.5.
- 31 Duhigg, Charles. *Puterea obișnuinței. De ce facem ceea ce facem în viață și în afaceri*, Editura Publica, 2016, București
- 32 Judah, G., B. Gardner, and R. Aunger. “Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation.” (*Formarea obiceiului de a folosi ața dentară: un studiu care analizează factorii psihologici care determină formarea obiceiurilor*) British Journal of Health Psychology 18 (2013): 338–353.

- 33 “Bing Your Brain: Test, Then Test Again.” (*Dezvoltă obiceiu de a folosi Bing: Testează, și reia testarea*) Accesat pe 16 Decembrie, 2013. http://www.bing.com/blogs/site_blogs/b/search/archive/2013/02/06/bing-your-brain-test-then-test-again.aspx
- 34 “rapoartele celor de la comScore din Septembrie 2013 despre criteriile de clasare a rezultatelor oferite de motoarele de căutare din Statele Unite.” comScore, Inc. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2013/10/comScore_Releases_September
- 35 “Amazon Product Ads” (*Reclamele de pe Amazon pentru produse*) Amazon. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://services.amazon.com/content/product-ads-onamazon.htm/ref=as_left_pads_apal#!how-it-works
- 36 Trifts, Valerie, și Gerald Häubl. “Information Availability and Consumer Preference: Can Online Retailers Benefit from . . .” (*Despre cum magazinele online beneficiază despre informațiile și preferințele consumatorilor*) In Journal of Consumer Psychology, 149–159, 2003.
- 37 “More Retailers at Risk of Amazon ‘Showrooming’.” (*Mai multe lanțuri de magazine sunt amenințate de extinderea depozitelor deschise de Amazon*) Bits Blog. Accesat pe 16 Decembrie, 2013. <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/more-retailers-at-risk-of-amazon-showrooming/>.
- 38 Stone, Brad. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. (*Magazinul universal: Jeff Bezos și epoca magazinului Amazon*) Little, Brown and Company, 2013.
- 39 Lally, Philippa, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, și Jane Wardle. “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World.” (*Cum se formează obiceiurile: influențarea formării obiceiurilor în lumea reală*) European Journal of Social Psychology 40, no. 6 (2010): 998–1009.doi:10.1002/ejsp.674.
- 40 Offit, Paul A. “Don’t Take Your Vitamins.” (*Nu-ți lua vitaminele*) The New York Times, 8 iunie, 2013, sec. Opinion / Sunday Review. <http://www.nytimes.com/2013/06/09/opinion/sunday/dont-take-your-vitamins.html>.

Capitolul 2: Triggerul

- 41 Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://instagram.com/press/>
- 42 Perloth, Somini Sengupta, Nicole, and Jenna Wortham. “Instagram Founders Were Helped by Bay Area Connections.” (*Fondatorii aplicației Instagram au fost ajutați de relațiile pe care le aveau în regiunea golfului din San Francisco*) The New York Times, 13 Aprilie, 2012, sec. Technology. <http://www.nytimes.com/2012/04/14/technology/instagram-founders-were-helped-by-bay-area-connections.html>.
- 43 “Twitter ‘Tried to Buy Instagram before Facebook’.” (*Cei de la Twitter au încercat să cumpere Instagram înaintea celor de la Facebook*) Telegraph.co.uk, 16 Aprilie, 2012, sec. twitter. <http://www.telegraph.co.uk/technology/twitter/9206312/Twitter-tried-to-buy-Instagram-before-Facebook.html>.

- 44 Schwartz, Barry. *The Paradox of Choice (Paradoxul opțiunilor)*. New York ECCO, 2004.
- 45 Masters, Blake. "Blakemasters.com." Peter Thiel's CS183: Startup - Class 2 Notes Essay, 6 Aprilie, 2012. <http://blakemasters.com/post/20582845717/peterthiels-cs183-startup-class-2-notes-essay>.
- 46 Katikalapudi, R., S. Chellappan, F. Montgomery, D. Wunsch, and K. Lutzen. "Associating Internet Usage with Depressive Behavior Among College Students." (*Utilizarea internetului este asociată cu comportamentele depresive ale studenților*) IEEE Technology and Society Magazine 31, no. 4 (2012): 73–80.doi:10.1109/MTS.2012.2225462.
- 47 Chellappan, Sriram, and Raghavendra Kotikalapudi. "How Depressed People Use the Internet." (*Cum folosesc internetul oamenii depresivi*) The New York Times, 15 Iunie, 2012, sec. Opinion /Sunday Review. <http://www.nytimes.com/2012/06/17/opinion/sunday/howdepressed-people-use-the-internet.html>.
- 48 "Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online (*Fondatorii companiei Twitter dezvăluie formula secretă pentru a te îmbogăți online*) | Wired Business | Wired.com." Wired Business. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoxo/>.
- 49 "How the 'Failure' Culture of Startups Is Killing Innovation (*Despre modul în care cultura 'eșecului' startup-urilor distruge inovația*) | Wired Opinion | Wired.com." Wired Opinion. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.wired.com/opinion/2013/09/why-do-research-when-you-can-failfast-pivot-and-act-out-other-popular-startup-cliches/>.
- 50 "The Power of User Narratives: Jack Dorsey (Square)." (*Eficiența poveștilor despre consumatori: Jack Dorsey (fondatorul aplicației Square)*) Video. Prezentarea liderilor cu gândire antreprenorială. Universitatea Stanford, 2011. <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2644>.
- 51 "What is Customer Development." (*Cum să descoperi cine sunt clienții tăi*) Lecții pentru startup-uri oferite de Eric Reis. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customerdevelopment.html>
- 52 "Empathy Map." (*Harta empatiei*) The k12 Lab Wiki. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/Empathy_Map.html
- 53 "5 Whys." (*Cele 5 De ce-uri*) Wikipedia, Enciclopedia liberă, 12 Noiembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=5_Whys&oldid=581315459.
- 54 Pentru a afla mai multe despre nevoia de apartenență socială, consultă: Fiske, Susan T. *Social Beings: a Core Motives Approach to Social Psychology. (Ființele sociale: o abordare a principalelor elemente din psihologia socială)* Hoboken, NJ: J. Wiley, 2010.

Capitolul 3: Acțiunea

- 55 "What Causes Behavior Change?" (*Ce provoacă schimbarea comportamentului?*) Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.behaviormodel.org/>

- 56 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." (*Teoria autodeterminării – o teorie de ansamblu despre motivația oamenilor, dezvoltare și sănătate*) Canadian Psychology/Psychologie Canadienne 49, no. 3 (2008): 182–185. doi:10.1037/a0012801.
- 57 "Barack Obama 'Hope' Poster." (*Barack Obama, posterul despre speranță*) Wikipedia, Enciclopedia liberă, 5 Noiembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Barack_Obama_%22Hope%22_poster&oldid=579742540.
- 58 Hauptly, Denis J. Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products. (*Ceva cu adevărat inovator: 3 pași simpli pentru a crea produse cu adevărat inovatoare*) New York, NY u.a.: AMACOM, 2007.
- 59 "Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online (*Fondatorii companiei Twitter dezvăluie formula secretă pentru a te îmbogăți online*) | Wired Business | Wired.com." Wired Business. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.wired.com/business/2013/09/ev-williams-xoxo/>.
- 60 Lunden, Ingrid. "Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US; Jakarta 'Biggest Tweeting' City." (*Un analist afirmă: în 2012, Twitter are peste 500 de milioane de utilizatori, 140 de milioane dintre ei sunt în Statele Unite; Jakarta este orașul cu cei mai mulți utilizatori ai aplicației Twitter*) TechCrunch. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/>.
- 61 "What Causes Behavior Change?" (*Ce provoacă schimbarea comportamentului?*) Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.behaviormodel.org/>
- 62 Rao, Leena. "Twitter Seeing 90 Million Tweets Per Day, 25 Percent Contain Links." (*90 de milioane de mesaje sunt trimise zilnic pe Twitter; dintre care 25 la sută conțin link-uri*) TechCrunch. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2010/09/14/twitter-seeing-90-million-tweets-per-day/>.
- 63 Worchel, Stephen, Jerry Lee, and Akanbi Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." (*Efectele cererii și a ofertei asupra valorii unui obiect*) Journal of Personality and Social Psychology 32, no. 5 (1975): 906–914. doi:10.1037/0022-3514.32.5.906.
- 64 Weingarten, Gene. "Pearls Before Breakfast." (*Când ți se oferă desertul înainte de felul principal – experimental social cu violonistul Joshua Bell*) The Washington Post, 8 aprilie, 2007. <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>.
- 65 Plassmann, Hilke, John O'Doherty, Baba Shiv, și Antonio Rangel. "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness." (*Activitățile de marketing pot activa reprezentări neuronale a plăcerii care a fost resimțită*) Proceedings of the National Academy of Sciences 105, no. 3 (22 Ianuarie, 2008): 1050–1054. doi:10.1073/pnas.0706929105.
- 66 Nunes, Joseph, and Xavier Dreze. The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science

- Research Network Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://papers.ssrn.com/abstract=991962>.
- 67 “List of Cognitive Biases.” (*Lista erorilor cognitive*) Wikipedia, Enciclopedia liberă, 12 Noiembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_cognitive_biases&oldid=581363450.
- 68 Anderson, Stephen P. Seductive Interaction Design: Creating Playful, Fun, and Effective User Experiences. (*Cum să creezi experiențe ale utilizatorilor jucăușe, amuzante și eficiente*) Berkeley, CA: New Riders, 2011.

Capitolul 4: Recompense variabile

- 69 Olds, J., & Milner, P. (1954). Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and other regions of rat brain. (*Stimularea electrică a nucleelor septale și a altor regiuni din creierul șobolanilor reprezintă un stimul pozitiv*) Journal of Comparative and Physiological Psychology, 47, 419–427.
- 70 Knutson, Brian, G Elliott Wimmer, Camelia M Kuhnen, and Piotr Winkielman. “Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking.” (*Stimularea nucleului accumbens are un rol în influențarea recompenselor legate de asumarea riscurilor financiare*) Neuroreport 19, no. 5 (26 Martie, 2008): 509–513. doi:10.1097/WRN.0b013e3282f85c01.
- 71 Ramachandran, V. S. A Brief Tour of Human Consciousness: From Impostor Poodles to Purple Numbers. (*O scurtă analiză a conștiinței umane: de la pudelii impostori la numerele purpurii*) New York Pi Press, 2004.
- 72 Pessiglione, Mathias, Ben Seymour, Guillaume Flandin, Raymond J. Dolan, and Chris D. Frith. “Dopamine-dependent Prediction Errors Underpin Reward-seeking Behaviour in Humans.” (*Erorile de predicție legate de dependența de dopamină stau la baza comportamentului uman care urmărește să obțină recompense*) Nature 442, no. 7106 (3 August, 2006): 1042–1045. doi:10.1038/nature05051.
- 73 Ferster, Charles B, and Skinner. Schedules of Reinforcement. (*Consolidarea programată*) New York Appleton-Century-Crofts, 1957.
- 74 Berns GS, McClure SM, Pagnoni G, Montague PR. Predictability modulates human brain response to reward” (*Predictibilitatea influențează reacția creierului uman față de recompense*) Journal of Neuroscience. 2001 Aprilie 15; 21(8):2793-8.
- 75 Aharon, L., Etcoff, N., Ariely, D., Chabris, C. F., et al. Beautiful faces have variable reward value: fMRI and behavioral evidence. (*Chipurile frumoase sunt apreciate în moduri diferite: RMN-ul și probele care demonstrează schimbarea comportamentului*) Neuron 2001, 32, 357–551.
- 76 A. Bandura, Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. (*Fundamente sociale care stau la baza gândirii și acțiunii: o teorie social-cognitivă*) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- 77 A. Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Self-Control. (*Cât de eficienți suntem când vine vorba despre noi înșine: cum deprindem autocontrolul*) New York W.H. Freeman, 1997.

- 78 “Why Humanizing Players And Developers Is Crucial For League of Legends.” (*De ce este crucial să umanizăm jucătorii și dezvoltatorii jocului League of Legends*) Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/36847/Why_Humanizing_Players_And_Developers_1
- 79 “League of Legends: Changing Bad Player Behavior with Neuroscience.” (*League of Legends: schimbarea comportamentelor de nedorit ale utilizatorilor prin intermediul neuroștiințelor*) Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/178650/League_of_Legends_Changing_bad_player_b
- 80 Milton, Katharine. “A Hypothesis to Explain the Role of Meat-eating in Human Evolution.” (*O ipoteză care încearcă să explice rolul consumului de carne în evoluția omenirii*) *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews* 8, no. 1 (1999): 11–21. doi:10.1002/(SICI)1520-6505(1999)8:1<11::AIDDEVAN6>3.0.CO;2-M.
- 81 Jha, Alok, and science correspondent. “Stone Me! Spears Show Early Human Species Was Sharper Than We Thought.” (*Uimește-mă! Sulițele folosite de speciile primitive erau mai ascuțite decât am fi crezut*) *The Guardian*, 15 Noiembrie, 2012, sec. Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/nov/15/stonespear-early-human-species>.
- 82 McKie, Robin, and science editor. “Humans Hunted for Meat 2 Million Years Ago.” (*Acum 2 milioane de ani în urmă, oamenii vânau pentru a obține carne*) *The Guardian*, 22 Septembrie, 2012, sec. Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/sep/23/human-hunting-evolution-2million-years?INTCMP=ILCNETTXT3487>.
- 83 The Barefoot Professor: (*Profesorul care aleargă desculț*) By Nature Video, 2010. http://www.youtube.com/watch?v=7jrnj-7YKZE&feature=youtu_gdata_player.
- 84 Rivlin, Gary. “Slot Machines for the Young and Active.” (*Jocurile de noroc pentru persoanele tinere și active*) *The New York Times*, 10 Decembrie, 2007, sec. Business. <http://www.nytimes.com/2007/12/10/business/10slots.html>.
- 85 “Pinterest Does Another Massive Funding — \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed).” (*Pinterest a obținut încă o finanțare considerabilă – 225 de milioane de dolari la o estimare de 3,8 milioane de dolari (confirmată)*) AllThingsD. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massive-funding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.
- 86 Zeigarnik, B. (1927). *Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen*. Psychologische Forschung, 9, 1-85.
- 87 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. “Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health.” (*Teoria autodeterminării – o teorie de ansamblu despre motivația oamenilor, dezvoltare și sănătate*) *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, no. 3 (2008): 182–185. doi:10.1037/a0012801.
- 88 Tsotsis, Alexia, and Leena Rao. “Mailbox Cost Dropbox Around \$100 Million.” (*Aplicația Mailbox a făcut ca încasările celor de la Dropbox să scadă cu aproximativ 100 de milioane de dolari*) TechCrunch. Accesat pe 29 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2013/03/15/mailbox-cost-dropbox-around-100-million/>.
- 89 “Quantcast Audience Profile for mahalo.com”. (*Profilul utilizatorilor site-ului mahalo.com așa cum apare pe site-ul Quantcast.com.*) Quantcast.com Accesat pe 19 Iunie 2010 (according to

- Jason Calacanis.” Wikipedia, Enciclopedia liberă, 31 Octombrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Jason_Calacanis&oldid=579577057. <https://www.quantcast.com/mahalo.com>
- 90 Cluley, Graham. “Creepy Quora Erodes Users’ Privacy, Reveals What You Have Read.” (*Cei de la Quora au creat neliniște după ce au renunțat la caracterul privat al utilizatorilor și au făcut public ceea ce citeau*) Naked Security. Accesat pe 1 Decembrie, 2013. <http://nakedsecurity.sophos.com/2012/08/09/creepy-quora-erodes-usersprivacy-reveals-what-you-have-read/>.
- 91 “Removing Feed Stories About Views.” (*Quora renunță la actualizările despre ceea ce au citit utilizatorii*) Quora. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.quora.com/permalink/gG922bywy>.
- 92 Carpenter, Christopher J. “A Meta-Analysis of the Effectiveness of the ‘But You Are Free’ Compliance-Gaining Technique.” (*Un studiu care integrează rezultatele mai multor studii despre eficacitatea tehnicii de convingere care folosește replica ‘Dar ai posibilitatea de a’*) Communication Studies 64, no. 1 (2013): 6–17. doi:10.1080/10510974.2012.727941.
- 93 Hamari, Juho. “Social Aspects Play an Important Role in Gamification.” (*Aspectele sociale joacă un rol important în procesul de gamificare*) Gamification Research Network Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://gamification-research.org/2013/07/social-aspects/>.
- 94 Adalian, Josef. “Breaking Bad Returns to Its Biggest Ratings Ever.” (*Jocul Breaking Bad revine pe poziția dominantă pe care o ocupase anterior*) Vulture. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.vulture.com/2013/08/breaking-badreturns-to-its-biggest-ratings-ever.html>.
- 95 “Breaking Bad Cooks up Record-breaking Formula for GUINNESS WORLD RECORDS 2014 Edition.” (*Jocul Breaking Bad a găsit formula de a intra în cartea recordurilor cu ediția lui din 2014*) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2013/9/breaking-bad-cooks-uprecord-breaking-formula-for-guinness-world-records-2014-edition-51000/>.
- 96 Kaufman, Geoff F, și Lisa K Libby. “Changing Beliefs and Behavior through Experience-taking.” (*Schimbarea credințelor și a comportamentelor prin intermediul experiențelor*) Journal of Personality and Social Psychology 103, no. 1 (Iulie 2012): 1–19. doi:10.1037/a0027525.
- 97 “City Ville Tops Farm Ville’s Highest Peak Of Monthly Users.” (*Numărul de utilizatori ai jocului City Ville l-a depășit pe cel al utilizatorilor jocului Farm Ville, depășind recordul înregistrat de acesta*) SocialTimes. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://socialtimes.com/cityville-tops-farmvilleshighest-peak-of-monthly-users_b33272.
- 98 Zynga, Inc. 2011. (*Raportul anual al celor de la Zynga din 2011*) San Francisco, CA. Clasă pe 28 februarie, 2012 <http://investor.zynga.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-12-85761&CIK=1439404>
- 99 Karmali, Luke. “Mists of Pandaria Pushes Warcraft Subs Over 10 Million.” (*Ținutul Pandaria care a fost introdus în jocul World of Warcraft a făcut ca numărul jucătorilor să depășească 10 milioane*) IGN, 4 Octombrie, 2012. <http://www.ign.com/articles/2012/10/04/mists-ofpandaria-pushes-warcraft-subs-over-10-million>.

Capitolul 5: Investiția

- 100 “Taiwan Teen Dies after Gaming for 40 Hours.” (*Un adolescent din Taiwan a murit după ce a jucat jocuri video timp de 40 de ore*) The Australian. Accesat pe 13 Noiembrie 2013. <http://www.theaustralian.com.au/news/latestnews/taiwan-teen-dies-after-gaming-for-40-hours/story-fn3dxi6-1226428437223>.
- 101 Lord, James Gregory. The Raising of Money: 35 Essentials Trustees Are Using to Make a Difference. (*Cum să obții bani: 35 de lucruri esențiale pe care le fac administratorii pentru a ieși în evidență*). Seattle, Wash.: New Futures Press, 2010.
- 102 Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. (*Psihologia persuasiunii* ^{*****}) New York HarperCollins, 2007.
- 103 Norton, Michael I., Daniel Mochon, and Dan Ariely. The “IKEA Effect”: When Labor Leads to Love. (*Efectul IKEA: când faptul că depui efort te face să iubești un anumit produs*) SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 4 Martie, 2011. <http://papers.ssrn.com/abstract=1777100>.
- 104 Freedman, J. L., & Fraser, S. C., Compliance Without Pressure: The foot-in-the-door technique, (*Cum devii supus în lipsa unor presiuni: tehnica acceptării graduale*) JPSP, 1966, 4, 196-202
- 105 Jesse Schell @ DICE2010 (Part 2), 2010. http://www.youtube.com/watch?v=pPfaSxU6jyY&feature=youtu_gdata_player.
- 106 Fogg, BJ, & Nass, C. (1997) How users reciprocate to computers: an experiment that demonstrates behavior change. (*Modul în care utilizatorii ajută computerele, după ce au interacționat cu acestea: un experiment care demonstrează schimbările de comportament*) In Proceedings of CHI 1997, ACM Press, 331-332.
- 107 Libov, Jonathan. “On Bloomberg: ‘You Could Code Twitter in a Day. Then You’d Just Need to Build the Network and Infrastructure.’ Didn’t Know It Was so Easy!” (*Cei de la Bloomberg afirmă: ‘Codul aplicației Twitter poate fi reprodus într-o singură zi. Apoi mai ai nevoie doar de construirea rețelei și a infrastructurii’ Nu știam că e atât de simplu!*) Microblog. @libovness, 7 Noiembrie, 2013. <https://twitter.com/libovness/status/398451464907259904>.
- 108 “Mobile App Analytics Show 26% of App Downloads Used One-time.” Localytics. (*Studiile despre aplicațiile mobile arată că 26% dintre aplicațiile descărcate au fost utilizate o singură dată*) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.localytics.com/blog/2011/first-impressions-matter-26-percent-ofapps-downloaded-used-just-once>
- 109 Mon, Peter Fargo pe, 22 Oct, și 2012. “App Engagement: The Matrix Reloaded.” (*Utilizarea aplicațiilor: The Matrix Reloaded* ^{*****}) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://blog.flurry.com/bid/90743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded>.
- 110 Dating, Facebook Twitter LinkedIn Tinder’s Sean Rad Hints At A Future Beyond, and Says The App Sees 350M Swipes A Day. “Tinder’s Sean Rad Hints At A Future Beyond Dating, Says The App Sees 350M Swipes A Day.” (*Fondatorul aplicației Tinder, Sean Rad, indică o situație fără precedent pentru cei care își caută jumătatea folosind aplicația lui, spunând că zilnic au loc 350 de milioane de swipe-uri*) TechCrunch. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013.

<http://techcrunch.com/2013/10/29/sean-rad-disrupt/>.

- 111 "Snapchat: Self-destructing Messaging App Raises \$60m in Funding." (*Snapchat: aplicația cu mesaje care dispar de la sine a obținut o finanțare în valoare de 60 de milioane de dolari*) The Guardian, 25 Iunie, 2013. <http://www.theguardian.com/technology/appsblog/2013/jun/25/snapchat-app-self-destructing-messaging>.
- 112 "Pinterest Does Another Massive Funding — \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed)." (*Pinterest a obținut încă o finanțare considerabilă – 225 de milioane de dolari la o estimare de 3,8 milioane de dolari (confirmată)*) AllThingsD. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massivefunding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>.

Capitolul 6: Ce vei face cu toate acestea?

- 113 Dacă vrei să citești mai multe despre cât de moral este design-ul care modifică comportamentul, consultă: Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, și John P. Balz. SSRN. *Arhitectura alegerilor*. Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2 Aprilie, 2010. <http://papers.ssrn.com/abstract=1583509>.
- 114 White, Charlie. "Survey: Cellphones Vs. Sex – Which Wins? [INFOGRAPHIC]." (*Un sondaj: telefoanele mobile versus sex – care dintre ele are prioritate?*) Mashable, 3 August, 2011. <http://mashable.com/2011/08/03/telenav-cellphone-infographic/>.
- 115 Bogost, Ian. "The Cigarette of This Century." (*Țigara acestui secol*) The Atlantic, 6 Iunie, 2012. <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-cigarette-of-this-century/258092/>.
- 116 Freedman, David H. "The Perfected Self." (*Perfecționarea sinei*) The Atlantic, Iunie 2012. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfectedself/308970/>.
- 117 Graham, Paul. "The Acceleration of Addictiveness," (*Devenim tot mai dependenți*) Iulie 2010. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013 <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.
- 118 "The Ethical Line in User Experience Research." (*Limitările etice în domeniul cercetărilor legate de experiența utilizatorilor*) mUMBRELLA Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://mumbrella.com.au/the-ethical-line-in-userexperience-research-163114>.
- 119 "How Deceptive Is Your Persuasive Design?" (*Cât de înșelător este design-ul tău persuasiv ?*) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <https://uxmag.com/articles/how-deceptive-is-your-persuasive-design>.
- 120 "GSB In Brief." Accesat pe 1 Decembrie, 2013. <http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0911/ss-kenyan.html>.
- 121 Stewart, David. Demystifying Slot Machines and Their Impact in the United States. (*Demistificarea aparatelor de jocuri de noroc și impactul lor în Statele Unite ale Americii*) Asociația americană a jocurilor de noroc, 26 Mai, 2010. http://www.americangaming.org/sites/default/files/uploads/docs/whitepapers/demystifying_sl
- 122 Shermer, Michael. "How We Opt Out of Overoptimism: Our Habit of Ignoring What Is Real

- Is a Double-Edged Sword: Scientific American.” (*Cum ajungem să renunțăm pentru că suntem prea optimiști: obiceiul nostru de a ignora ceea ce e adevărat este o sabie cu două tăișuri, afirmă cei de la revista Scientific American*) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=opting-out-ofoveroptimism>.
- 123 “The Curse of Cow Clicker: How a Cheeky Satire Became a Videogame Hit (*Blestemul unui joc care te face să dai clic pe vaci: cum a dat lovitură un joc video care se voia a fi o satiră îndrăznească*).|Wired Magazine | Wired.com.” Wired Magazine. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://www.wired.com/magazine/2011/12/ff_cowclicker/.
- 124 “Cowpocalypse Now.” (*E vremea vacapocalipsei*) Ian Bogost. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. http://www.bogost.com/blog/cowpocalypse_now.shtml

Capitolul 7: Studiu de caz: Aplicația Biblia

- 125 “On Fifth Anniversary of Apple iTunes Store, YouVersion Bible App Reaches 100 Million Downloads: First-Ever Survey Shows How App Is Truly Changing Bible Engagement.” (*În al cincilea an de când face parte din Apple iTunes store, aplicația Bibliei YouVersion a ajuns la 100 de milioane de descărcări: e primul studiu care demonstrează că aplicația are un impact real asupra angajamentului pe care și-l iau oamenii care studiază Biblia*) PRWeb, 8 Iulie, 2013. <http://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb10905595.htm>.
- 126 Tsotsis, Alexia. “Snapchat Snaps Up A \$80M Series B Led By IVP At An \$800M Valuation.” (*Snapchat obține o finanțare de serie B în valoare de 80 de milioane de dolari, fiind evaluat la 800 de milioane de dolari*) TechCrunch. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-snaps-up-80m-from-ivpat-a-800m-valuation/>.
- 127 “YouVersion Infographics.” (*Statistici despre aplicația YouVersion*) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://blog.youversion.com/wp-content/uploads/2013/07/themobilebible1.jpg>.
- 128 Alford, Henry. “If I Do Humblebrag So Myself.” (*Poate că și eu vreau să par modest dar de fapt mă comport exact pe dos*) The New York Times, 30 Noiembrie, 2012, sec. Fashion & Style. <http://www.nytimes.com/2012/12/02/fashion/bah-humblebrag-the-unfortunate-rise-of-false-humility.html>.
- 129 Tamir, Diana I., and Jason P. Mitchell. “Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding.” (*Faptul că facem publice informații personale reprezintă o recompensă intrinsecă*) Cercetări ale Academiei Naționale de Științe (7 Mai, 2012): 201202129. doi:10.1073/pnas.1202129109.

Capitolul 8: Testarea obiceiurilor și cum să găsești oportunități pentru formarea lor

- 130 Griffel, Mattan. “Discovering Your Aha! Moment.” (*Cum să ajungi să ai o revelație*) GrowHack, December 4, 2012. <http://www.growhack.com/2012/12/04/discovering-your->

aha-moment/.

- 131 Graham, Paul. "Schlep Blindness," (*Cum ne scapă din vedere idei bune datorită lucrurilor pe care nu ne place să le facem*) Ianuarie 2012. <http://paulgraham.com/schlep.html>
- 132 Gascoigne, Joel. "Buffer October Update: \$2,388,000 Annual Revenue Run Rate, 1,123,000 Users," (*Un raport al companiei Buffer din luna octombrie: încasări anuale de 2 388 000 de dolari, 1 123 000 de utilizatori*) 7 Noiembrie, 2013. <http://open.bufferapp.com/bufferoctober-update-2388000-run-rate-1123000-users/>.
- 133 "I'm Joel Gascoigne, and This Is the Story Behind Buffer." (*Sunt Joel Gascoigne și aceasta este povestea companiei Buffer*) Life Hacker. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.lifehacker.co.in/technology/Im-Joel-Gascoigne-and-This-Is-the-Story-Behind-Buffer/articleshow/24271474.cms>.
- 134 West, Nancy Martha, "Kodak and The Lens of Nostalgia" (*Kodak și lentilele care provoacă nostalgie*) The University Press of Virginia. 2000. p.95
- 135 Cosier, G., & Hughes, P. M. (2001). The Problem with Disruption. (*Problema legată de ruptură*) BT Technology, 19(4), 9.
- 136 Pickover, Clifford A. Time: A Traveler's Guide. Oxford University Press, USA, 1998.
- 137 Stoll, Clifford. "The Internet? Bah!" (*Internetul? Las-o baltă*) Newsweek, 27 Februarie, 1995. <http://www.english.illinois.edu/-people-/faculty/debaron/582/582%20readings/stoll.pdf>.
- 138 Maples, Jr, Mike. "Technology Waves and the Hypernet." (*Valurile tehnologice și utilizarea extinsă a internetului*) Roger and Mike's Hypernet Blog. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://rogerandmike.com/post/14629058018/technology-waves-and-thehypernet>.
- 139 "How to Get Startup Ideas," (*Cum să vii cu idei pentru a înființa un start-up*) Noiembrie 2012. <http://paulgraham.com/startupideas.html>.

***** Psihologia persuasiunii, Editura Business Tech, 2008, București

***** Filmul Matrix reîncărcat continuă firul poveștii din primul Matrix și explorează în continuare războiul între umanitate și inteligența artificială, atât în Matrice cât și în lumea reală.



Editura ACT și Politon
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România,
C.P. 050202.

tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro

Table of Contents

[Introducere](#)

[1. ZONA OBÎȘNUINTEI](#)

[2. TRIGGERUL](#)

[3. ACTIUNEA](#)

[4. RECOMPENSE VARIABLE](#)

[5. INVESTITIA](#)

[6. CE VEI FACE CU TOATE ACESTEA?](#)

[7. STUDIU DE CAZ: APLICATIA BIBLE](#)

[8. TESTAREA OBÎȘNUINTELOR ȘI CUM SĂ GĂSEȘTI OPORTUNITĂȚI
PENTRU FORMAREA LOR](#)

[ANEXĂ](#)

[ȘI ACUM?](#)

[DESPRE AUTORI](#)

[MULTUMIRI](#)

[COLABORATORI](#)

[LISTĂ COLABORATORI](#)

[NOTE ȘI SURSE](#)